

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Projekt Těrlického okruhu
The Těrlický okruh Project

Student: Jakub Holisz

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Holisz**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Projekt Těrlického okruhu
The Těrlický okruh Project

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Projektové řízení
 3. Představení organizace
 4. Návrh projektu motoristického závodu
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KUBÁLEK, Tomáš a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3266-1.
ROSENAU, D. Milton. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.
VEBER, Jaromír et al. *Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Datum:.....

.....

Jakub Holisz

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování této práce. Rovněž chci poděkovat panu Petru Hrabčákovi za čas, který mi věnoval při konzultacích a ochotnou spolupráci.

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Projektové řízení	6
2.1	Vymezení projektu	6
2.1.1	Druhy projektů	7
2.1.2	Úspěšný a neúspěšný projekt	8
2.2	Management projektu	9
2.3	Projektový manažer	10
2.4	Projektový tým	11
2.5	Zainterесované strany	11
2.6	Zásady projektování	13
2.7	Životní cyklus projektu.....	15
2.8	Metody a nástroje projektového řízení	17
2.8.1	Metody síťové analýzy	18
2.8.2	Kritická cesta.....	19
2.8.3	Ganttův diagram.....	21
2.8.4	WBS	22
2.8.5	Milníky	23
2.8.6	Komunikační strategie.....	23
2.8.7	Kontrolní schůzky	24
2.8.8	SMART	24
2.8.9	SWOT.....	25
2.8.10	Metoda plánování scénářů.....	28
2.8.11	Brainstorming.....	28
2.9	Aplikace Microsoft Project 2010.....	29
3.	Představení organizace.....	31

4.	Návrh motoristického závodu	33
4.1	Předprojektová fáze	36
4.2	Projektová fáze	44
4.3	Poprojektová fáze	53
5.	Návrhy a doporučení	54
5.1	Návrhy a doporučení pro Microsoft	54
5.2	Návrhy a doporučení pro uživatele MS Project.....	55
5.3	Návrhy a doporučení pro PROSPORT – CZ.....	56
6.	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratk	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam tabulek	62
	Seznam vzorců	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	64
	Přílohy	65

1. Úvod

V dnešní moderní době se všechny firmy a organizace snaží dělat věci a různé úkoly co nejefektivněji. K nejlepším a kladným výsledkům se můžeme dostat jen tehdy, když všichni spolupracovníci vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a kdy to mají dělat. Může jít o malé nebo velké projekty s různou délkou trvání. Každý projekt má své specifika, které je nutno respektovat k efektivnímu řešení celého projektu a dosažení stanových cílů. Nerespektování těchto specifík často vede k plýtvání ekonomických zdrojů, až k nesplnění projektového cíle. Trendem 21. století je zavádět nové technologie do různých odvětví lidské činnosti, a to se týká i oblasti projektového managementu. Jelikož projektové řízení projektu se považuje za jedno z nejnáročnějších činností, které zahrnuje mnoho dílčích činností, je zavedení různých vylepšení bohužel velmi náročné a v současné době nedostatečné. Ale i přes tento fakt se setkáváme s počítačovými programy, které jsou velmi kvalitní, jako je Microsoft Project 2010. Projektové řízení rozhoduje o tom, kdo bude úspěšný a kdo ne, proto je tato metoda v popředí zájmu všech vyspělých organizací, které chtějí obstát v konkurenčním boji a získat výrazné konkurenční výhody.

Cílem této bakalářské práce je využitím metod projektového řízení vypracovat návrh motoristického závodu a následně nalézt kritická místa. Primárně bude popsáno samotné projektové řízení, postupy a techniky. Poté budou vybrané metody aplikovány na organizaci samotného motoristického závodu na Těrlickém okruhu tak, aby byl tento závod připraven a uskutečněn ve stanoveném termínu.

Toto téma bylo zvoleno z důvodu, že autor se již třetím rokem podílí na organizování tohoto závodu a tato práce má napomoci v organizaci nadcházejícího ročníku těchto motoristických závodů.

2. Projektové řízení

Projektové řízení je často chápáno jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti. Předmětem projektového řízení je projekt. Cílem je zajistit naplánování a realizace projektu, tak aby byl úspěšný ve všech ohledech. Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu se používá celá řada metod. Tyto metody představují ověřené postupy, které řeší problémy, se kterými se můžeme setkat.

2.1 Vymezení projektu

Pojem projekt vychází z anglosaského pojetí slova **project**, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací (Dolanský, Měkota, Němec, 1996). Pro projekt existuje celá řada definic podle nejrozličnějších autorů, proto je nutné si charakterizovat určité rysy, které definují projekt, a to jsou zejména:

- jasně stanovený konkrétní cíl,
- stanoven termín zahájení a ukončení projektu,
- disponujeme zdroji a náklady, které jsou omezené,
- jedinečnost a systémovost,
- realizace projektu přináší konkurenční výhodu, zvýšení zisku a další pozitivní důsledky,
- obsahuje prvky neurčitosti a rizika.

Konkrétní cíl projektu je produkt, kterého se snažíme dosáhnout. Produktem mohou být například budovy, jako jsou tovární haly, obchodní domy, obytné domy a další. Dalším produktem mohou být zařízení různého druhu a použití, jako jsou automobily, strojní zařízení a další. Mezi produkty projektu se řadí i události (olympijské hry, závody, výstavy, veletrhy), nebo také výzkumné úkoly.

Termín zahájení a ukončení projektu omezuje projekt, a tímto omezením se projekt stává dočasným. Každý projekt může mít různou délku trvání od několika dní až po několik let.

Zdroje, které máme k dispozici, jsou zdroje materiální, finanční, lidské a znalostní. Tyto zdroje jsou omezené, a proto musíme dbát na správnou alokaci těchto zdrojů. Každý projekt má stanoven určitý limit čerpání jednotlivých zdrojů, které nesmí přesáhnout.

Projekt je jedinečný v tom, že se provádí pouze jednou, je dočasný, nemá vzor v minulosti. Dále je jedinečný jak ve vstupech tak výstupech. Některé projekty se mohou velmi podobat nějakému předchozímu projektu, ale vždy nalezneme nějaké odlišnosti.

Němec (2006) tvrdí, že projekt je definován komplexní dokumentací, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu. Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.

Podle Vebera (2009) jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými a časovými a nákladovými cíli.

Projektem není dle Dolanského, Měkoty, Němce (1996) periodicky se opakující práce, jako je například každodenní rutina ekonomického úseku, příjem došlé pošty, zásobovací práce, opakující se práce. Za projekt také nepovažujeme práci, při které se používá nezměněný proces výroby. Projektem ovšem může plán na zefektivnění výroby.

2.1.1 Druhy projektů

Projekty můžeme rozdělit na několik druhů podle jejich obsahu nebo účelu. Konkrétní druhy projektů jsou:

- projekty spojené s výstavbou,
- projekty výzkumné a vývojové,
- projekty technologické,
- projekty organizační.

Do projektů spojených s výstavbou spadají všechny projekty, kde je k dosažení cíle nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajícího objektu. Tyto projekty mohou být také nazvány projekty investičními. Výzkumné a vývojové projekty, jsou takové projekty, které se mohou zaměřovat na změnu kvality produktu, nebo na vývoj nového produktu. Technologické projekty jsou projekty, které se snaží zavést novou technologii, aniž by byl nutný zásah do stávajících staveb. Organizační projekty se snaží o změnu určitých struktur, nebo se může jednat o uspořádání významných akcí.

Rosenau (2003) rozdělil projekty na kategorie podle zdroje jejich financování. Kategorie těchto projektů jsou:

- osobní nebo rodinný,
- zadaný vlastním podnikem – pro podnik samotný,
- zadaný zákazníkem,
- zadaný státem – realizovaný státním subjektem.

Mezi osobní nebo rodinný projekt můžeme zařadit například: vysadit záhon růží, opravit otvárač garážových vrat, zařídit si v domě dílnu. Všechny tyto projekty jsou kryty vlastními nebo rodinnými zdroji financí, a proto spadají právě do této skupiny projektů. Projekty zadané podnikem pro podnik samotný mohou být: instalovat nový počítač, uvést do provozu nový závod, uvést na trh nový produkt a další. Tyto projekty jsou financovány ze strany podniku. Do projektů zadaných zákazníkem řadíme projekty, které jsou financovány ze strany zadavatele, jako příklad uvádím: postavit nové nákupní středisko, zkonstruovat a sestrojít nadzvukové letadlo, vyrobit pro poštovní službu samolepící známku. Projekty zadané státem a tedy financovány státem mohou být: vydat novou bankovku, vytisknout zprávu hlavního chirurga, navrhnout nové formuláře pro daň z příjmu.

2.1.2 Úspěšný a neúspěšný projekt

Doležal, Máchal a Lacko (2007) tvrdí, že existují tři základní soubory kritérií pro **úspěšný projekt**. Prvním jsou kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy, dalším jsou kritéria konečného provozovatele, a posledním jsou zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů.

Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud je funkční, jsou splněny požadavky zákazníka, jsou uspokojena očekávání všech zúčastněných, výstupní produkt projektu na trhu včas, je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně, je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků, je vliv na životní prostředí a okolí obecně v normě.

Příklady kritérií **neúspěšného projektu** dle Doležala, Máchala a Lacka (2007) jsou překročení plánovaných termínů a nákladů, nedosažení plánované kvality výstupního produktu, nepředpokládané vlivy na životní prostředí, naštvaný zákazník a další zainteresované strany, produkt projektu nelze umístit na trhu.

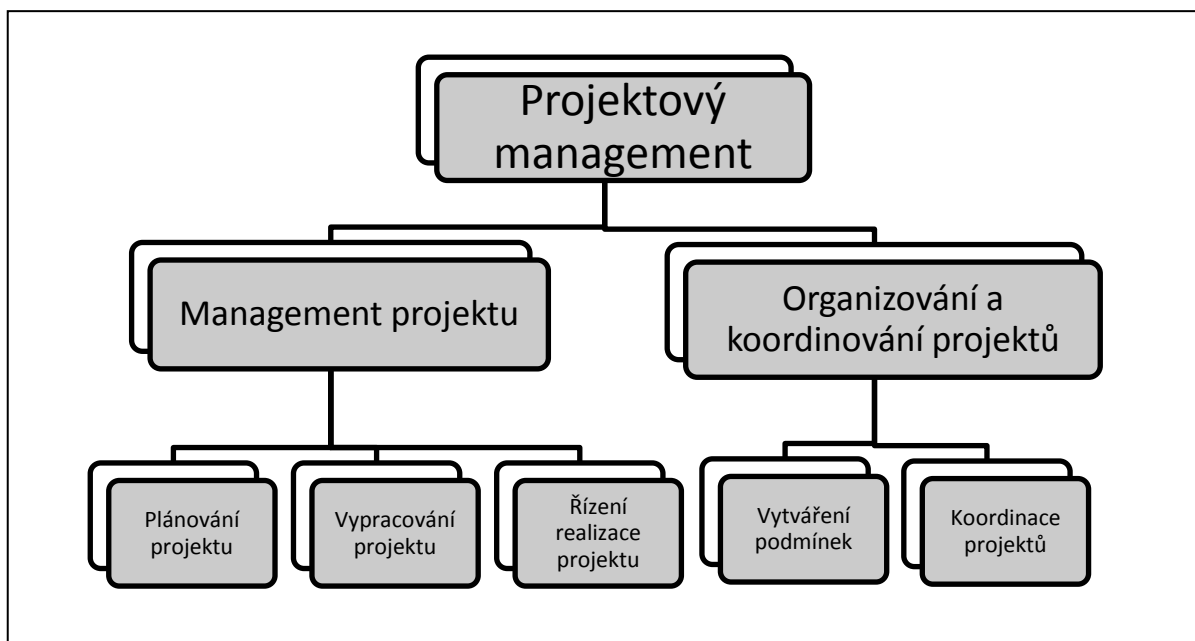
2.2 Management projektu

Tento termín se často setkává s problémem, že veřejnost nedělá rozdíl mezi **řízením projektů** a pojmem **projektové řízení**, a považují je za synonyma. Proto je nutné podotknout, že tyto dva pojmy se od sebe liší.

Řízení projektů neboli **management projektu** je proces, pomocí kterého chceme uskutečnit plánované události. „Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.“ tvrdí Němec (2006, s. 22).

Projektové řízení nebo také **projektový management** je pojem, se kterým se setkáváme hlavně ve větších podnicích, kde se často pracuje paralelně na více projektech. Tyto projekty je nutné vzájemně koordinovat a řídit.

Obr. 2. 1 Projektový management a management projektu



Zdroj: Němec (2006, str. 23)

2.3 Projektový manažer

Veber (2009) tvrdí, že projektový manažer je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi a odpovědností, disponující vhodnými osobními vlastnostmi, kterými organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměru projektu. Projektový manažer je svým způsobem členem projektového týmu, kde musí působit jako stmelující element, musí aktivizovat a koordinovat práci všech členů týmů, dále musí formovat stimulační systém pro hodnocení a odměňování členů týmů.

Projektový manažer je osoba, která zodpovídá za projekt jako celek. Kontroluje plnění jednotlivých úkolů a poté předává projekt zákazníkovi. Jelikož osoba projektového manažera je velmi důležitá, volba vhodného kandidáta je velmi důležitá pro úspěch celého projektu. Projektový manažer zastupuje hned několik rolí. Například to může být zástupce vedení nebo zadavatele, vizionář a plánovač, manažer týmu, organizátor a koordinátor, sekretář, hlídač změn a rizik, rozpočtář, nákupčí, vyjednávač a krizový manažer, kontrolor jakosti a garant, informátor všech zúčastněných, pomocník týmu a jiné.

Zástupce vedení nebo zadavatele spočívá v tom, že projektový manažer nese zodpovědnost za projekt, proto je vyžadována důvěryhodnost a spolehlivost. Může být zodpovědný i za bezpečnost a ochranu zdraví. Role **vizionáře a plánovače** má za úkol tvorbu koncepce, plánování a rozřazování projektu. Jedná se o počáteční fázi projektu, kde je zapotřebí jednat se zadavatelem, který poskytuje jeho počáteční analýzy, formulace a cíle projektu. Jako **manažer týmu** má za úkol sestavit projektový tým, delegovat práci a motivovat členy týmu. Dále poskytuje inspiraci a snaží se dokončit zadaný projekt. **Sekretář** spočívá v dostatečné projektové dokumentaci a dostatečné administrativě. **Hlídač změn a rizik** je velmi důležitá práce projektového manažera, protože rizika a různé změny prodlužují projekt. Manažer dohlíží na jakoukoliv změnu oproti původnímu zadání a analyzuje její dopad na celkový projekt. Role **rozpočtáře** spočívá v kontrole čerpání rozpočtu projektu. Dále manažer poskytuje zadavateli finanční výkazy zadavateli. **Nákupčí** role závisí na zadavateli, kolik volnosti poskytne manažerovi. Tato činnost je spojena s hledáním a rozhodováním o dodavatelích pro projekt a nákup jejich výrobků nebo služeb. Jako **vyjednávač a krizový manažer** je zodpovědný za řešení konfliktů a problémů, které mohou, ale také nemusí během trvání projektu nastat. **Kontrolor jakosti** a garant dohlíží na kvalitu výsledků projektu. Hlídá, aby se projekt ubíral správným směrem. Role **informátora všech zúčastněných** spočívá v poskytování informací všem zúčastněným. Průběžně informuje zadavatele i další

zainteresované osoby či zájmové skupiny. Jako **pomocník týmu** vystupuje jen tehdy, pokud není nutná práce projektového manažera na plný úvazek.

Jelikož role projektového manažera je velmi náročná je třeba si vybrat vhodný typ člověka na tuto práci. Přednost bychom měli dávat lidem, kteří mají zkušenosti s vedením lidí, vyjednáváním, organizováním, koordinováním a plánováním. Schopnost využít co nejlépe lidské zdroje je podstatná.

Nejdůležitější osobní vlastnosti projektového manažera jsou sebejistota, vytrvalost, komunikativnost, umět rozhodovat, flexibilita, přesvědčivost, vůdcovství, umět naslouchat a další.

2.4 Projektový tým

Na komplexních a speciálních projektech se podílí celá řada specialistů. Tito specialisté a ostatní lidé tvoří projektový tým. V čele tohoto týmu je projektový manažer, který odpovídá za výběr členů.

Veber (2009) tvrdí, že projektový tým, představuje skupinu pracovníků, jejich počet se průběhu projektu může měnit. Může se i stát, že projekt v jednotlivých etapách bude realizovat a připravovat jiný projektový tým, než ten původní. Stmelujícím faktorem činnosti týmu je společný cíl. Do týmu by měli být zapojeni pracovníci různých profesí, ale s ohledem na potřeby projektu. Při volbě je nutné, aby se přihlíželo i k osobním rysům členů týmu. Potenciální člen týmu:

- nesmí mít destruktivní sklony,
- nemůže být arogantní,
- měl by být tolerantní k názorům druhých,
- měl by být připraven ke spolupráci,
- měl by být schopen si vyčlenit čas pro práci v týmu a pro úkoly týkající se projektu.

2.5 Zainteresované strany

Termín zainteresované strany je oficiálně definovaný termín dle norem ISO. Synonymem je termín „zájmové skupiny“, nebo taky používaný anglický název stakeholders.

Obsahem tohoto termínu jsou lidé nebo skupiny, které mají zájem na úspěchu projektu, nebo mají zájem na výkonu projektu.

Manažer projektu má za úkol určit zainteresované strany a identifikovat jejich zájmy. Na základě těchto určení následně stanoví pořadí jejich důležitosti k projektu a tím zvýší šanci na úspěch projektu.

Manažeri se musí starat o aktuální informace o zainteresovaných stranách, protože v čase se k projektu mohou připojit nové strany, anebo může dojít k změně zástupce některé strany. Proto je nutné, aby projektový manažer zvážil dopad této změny, a dostatečně informoval nové strany nebo zástupce o projektu.

Doležal, Máchal a Lacko (2007) tvrdí, že zainteresovanou stranou v projektu může být definován kdokoliv, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset vypořádat s výstupy z projektu. A také zainteresované strany rozdělují dle významnosti na dvě skupiny:

Primárními stranami jsou vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři, místní komunita.

Mezi **sekundární** strany můžeme řadit veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenty, lobbisty, média, občanská a obchodní sdružení.

Tab. 2. 1 Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání

Zainteresovaná strana	Očekávání firmy
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none">▪ zisk▪ růst hodnoty podniku▪ transparentnost
zákazníci	<ul style="list-style-type: none">▪ kvalitní produkty a služby▪ přiměřená cena produktu▪ poprodejní servis
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none">▪ kvalita smluv a jednání▪ včasné plnění závazků
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none">▪ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci▪ dobré pracovní podmínky▪ profesní růst a další vzdělávání▪ sladění osobního a profesního života

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko (2007, str. 51)

Některé případy lze označovat jako **strany dotčené projektem**. Zpravidla nemají přímou vazbu, ale nějakým způsobem se jich dotýká. Komunikace s těmito stranami je pro projekt velmi důležitá.

Pro projekt je velmi důležité zapojení primárních a sekundárních stran, protože spolupráce vede k jejich poznání a porozumění jejich zájmům. Toto poznání a porozumění vede k dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost. Na základě dialogu následně firma stanoví, na které firemní a projektové činnosti se zaměří. Ideální stav je vyváženost mezi aktivitami, které upřednostňuje vedení firmy a těmi, které upřednostňují zainteresované strany.

Mezi nejznámější a nejčastěji používané prostředky zapojení zainteresovaných stran do projektu patří podle Doležala, Máchala a Lacka (2007) dotazníkové šetření, on-line diskusní fórum, pracovní skupina, individuální jednání, neformální setkání, organizace společných projektů, telefonní podpora. Kontakt můžeme navázat i pomocí webových stránek, kde zveřejníme informace a vytvoříme elektronickou schránku, do které může kdokoliv zaslat otázku nebo komentář.

2.6 Zásady projektování

Zásady projektování jsou základní pravidla jednání. Mezi tyto základní pravidla dle Němce (2009) patří: cílovost, reálnost a účelnost, systémový přístup, postupné řešení, systematickosti a efektivnost.

Cílovost

Cílem této zásady je zajistit to, aby všichni zúčastnění věděli, čeho má projekt dosáhnout a musí znát jednotlivé konkrétní cíle. Předpokladem pro splnění zásady cílovosti je správná funkce prognózování a strategického plánování.

Reálnost a účelnost

Tato zásada vypovídá o tom, aby byl daný projekt uskutečnitelný a účelný. To znamená, že je nutné a podstatné ověřit reálnost dodávek například strojů, zařízení, staveb, které mají být využity v daném termínu.

Účelnost se týká propracovanosti projektu a jeho dokumentace. Projekt má být propracovaný a rozsáhlý jen do té míry, kterou požaduje zadavatel.

Systémový přístup

Na projektovaný objekt se můžeme dívat jako na určitou soustavu, která je v teorii systémů definována jako množina prvků a množina vazeb mezi nimi, které společně určují vlastnosti celku.

Tato zásada spočívá v zájmu o všechny prvky systému a jejich vzájemného působení. Jestli-že nebude brát ohled na některý prvek nebo vliv tohoto prvku, nakonec se na to přijde, a tento fakt může mít vliv na konečnou efektivitu projektu.

Postupné řešení

Při práci je nutno dodržovat zásady postupného řešení shora dolů, tedy od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému. Podstata této zásady je rozdělení práce projektu do čtyř fází.

1. **Situace** – souhrn podmínek a požadavků k projektu a umístění systému v jeho okolí (závody v okolí, dílny v závodě, stroje v dílně, dané činnosti)
2. **Kompozice** – základní uspořádání prvků v systému z několika hledisek (tok materiálu, informací, vzájemných vazeb)
3. **Dispozice** – horizontální a vertikální rozmístění všech prvků systému v určeném prostoru
4. **Realizace** – zahrnuje schvalovací řízení, přípravu realizace, vlastní vybudování systému a zkušební provoz

Je dobré, když se tyto fáze částečně překrývají, protože v důsledku překrývání dochází ke zkracování doby projektování

Systematičnost

Zásady systematičnosti vyžadují používání jednotného projektového postupu, jednotných podkladů, ukazatelů, symbolů tabulek a grafů, pokud možno sjednocených nebo normalizovaných. To umožní využívat matematické a logické metody a účelný postup výpočtu pro dílčí projektové úkony a postupně přecházet k automatizaci projektování.

Efektivnost

Tato zásada požaduje dosažení maximálních efektů při minimálních nárocích na materiál, energii, pracovní síly i peněžní prostředky.

2.7 Životní cyklus projektu

Projekty se v čase nacházejí v různých fázích, které mají své charakteristické znaky. Různým úsekům a fázím projektu, včetně definovaných podmínek pro přechod mezi jednotlivými fázemi, říkáme životní cyklus projektu. Počet jednotlivých fází a jejich názvy by si měla organizace zvolit podle svých potřeb tak, aby jejich kontrola mohla být provedena co nejúčinněji. V teorii existuje několik přístupů k dělení životních fází projektu. Pro porovnání jsou uvedené některé z nich.

Němec (2006, str. 31) tvrdí, že životní cyklus probíhá ve třech fázích:

1. **Předinvestiční fáze** – je hodnocena jako nejdůležitější část celého projektu, plně za ni odpovídá vrcholový management (VM) firmy. VM musí stanovit cíle a definovat strategii projektu, která vede k dosažení cílů. V této fázi je modelován kmenový projektový tým, který má za úkol prověřit proveditelnost každé fáze. VM této fázi věnuje hodně vlastní energie a péče, protože na této fázi závisí výsledný úspěch a efektivnost celého projektu.
2. **Investiční fáze** – je hodnocena jako nejvíce nákladnou a nejpracnější částí projektu. Odpovídají za ní členové VM, kde patří dozor projektu a manažer projektu.
3. **Fáze provozu a vyhodnocení** – je fáze, kde se výsledek projektu předává do užívání. Porovnávají se dosažené výsledky s plánovanými a získaná data se zaznamenávají pro budoucí potřeby organizace.

Doležal, Máchal a Lacko (2007) také rozdělují životní cyklus projektu do tří fází:

1. **Předprojektová fáze** – tato fáze má za úkol prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost záměru. Obecně bychom se v této fázi měli dozvědět, odkud jdeme a kam chceme dojít, jakou cestu si zvolíme a jestli vůbec má smysl daný projekt realizovat. Proto se v této fázi postupně zpracovávají dva hlavní dokumenty:

- **Studie příležitostí (Opportunity study)** – tato studie má zodpovědět otázku zda je vůbec správná doba navrhnout a realizovat plánovaný projekt. Tato studie musí brát v potaz situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj trhu, předpokládány vývoj firmy apod. Výsledek této studie je doporučení nebo nedoporučení realizovat daný projekt.
- **Studie proveditelnosti (Feasibility study)** – tato studie vzniká na základě předchozího doporučení pro realizaci projektu. Studie proveditelnosti by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, termín zahájení a ukončení projektu, přibližné celkové náklady a potřebné zdroje.

V ojedinělých situacích se můžeme setkat i s jediným dokument, tzv. **předprojektová úvaha**, která kombinuje výše zmíněné dokumenty. Setkat se s ní můžeme zejména u jednodušších projektů.

2. **Projektová fáze** – v této fázi dochází k sestavení projektového týmu a k vytvoření plánu a jeho realizaci. K ukončení této fáze dochází předáním výsledků. Obvykle se tato fáze člení podrobněji na:
 - **Zahájení (start-up)** – dochází k upřesnění cíle projektu, účelu projektu a personálnímu obsazení. Toto vše může být obsaženo v identifikační listině projektu, který poté může být dokumentem definujícím základní techniko-organizační parametry projektu.
 - **Plánování** – je nutné sestavit projektový tým, který má konkrétní zadání. Tento tým se snaží co nejdříve vytvořit plán projektu, který je po svém schválení výchozím plánem.
 - **Realizace** – v průběhu realizace se projekt sleduje a porovnává s plánem. Na základě zjištěných odchylek od plánu se provádějí korekční opatření, nebo také dochází k přeplánování. V případě nutné potřeby se vytvoří nový základní plán projektu.
 - **Předání výstupu a ukončení projektu (close-out)** – v této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu protokolů, předání fakturací apod.
3. **Poprojektová fáze** – v této konečné fázi se analyzuje celý průběh projektu, protože realizace projektu přináší mnoho nových poznatků a zkušeností. Toto vyhodnocení

má jako účel nalézt chyby a příště je neopakovat. Je nutné si uvědomit, že některé projekty jsou tvořeny tak, že jejich přínos je pocíitelný až po určité době. Proto v takových případech je třeba způsob vyhodnocení přínosů naplánovat tak, aby se uskutečnil po určité době, kdy se dostavili výsledky.

Leach (2005) uvádí tyto fáze životního cyklu projektu:

1. **Koncepční fáze** – jde o identifikaci problému, který má být vyřešen, a hrubá představa jak bude toto řešení dosaženo
2. **Plánovací fáze** – v této fázi je podstatné sestavit plán projektu a definovat si cíle projektu. Dále je nutné sestavit stanovení požadavků na kapacitní zdroje a také sestavit projekční tým. Setkáváme se s plánovou dokumentací, která obsahuje harmonogram postupu a rozpočet projektu.
3. **Řešitelská fáze** – tato fáze je charakteristická postupným zpřesňováním výchozích představ o řešení daného projektu. V této fázi se sestavují projektové dokumenty, které obsahují koncepční model, zpracování logického modelu a vypracování provádějícího modelu.
4. **Implementační fáze** – jde o vybudování nebo zprovoznění systému, který odpovídá požadavkům plynoucích ze zadání projektu.
5. **Závěrečná fáze** – obsahuje ukončení projektu a zhodnocení výsledků, které tento projekt přinesl.

Protože jednotlivé fáze si kladou rozdílné nároky na specializaci pracovníků a různé využívání technik, je vhodné, aby projektový manažer celou dobu životního cyklu sledoval a vyhodnocoval využívání potřebných a vhodných technik projektového řízení, využívání vhodných osob podle jejich specializace a zkušeností, efektivnost procesu a výsledků.

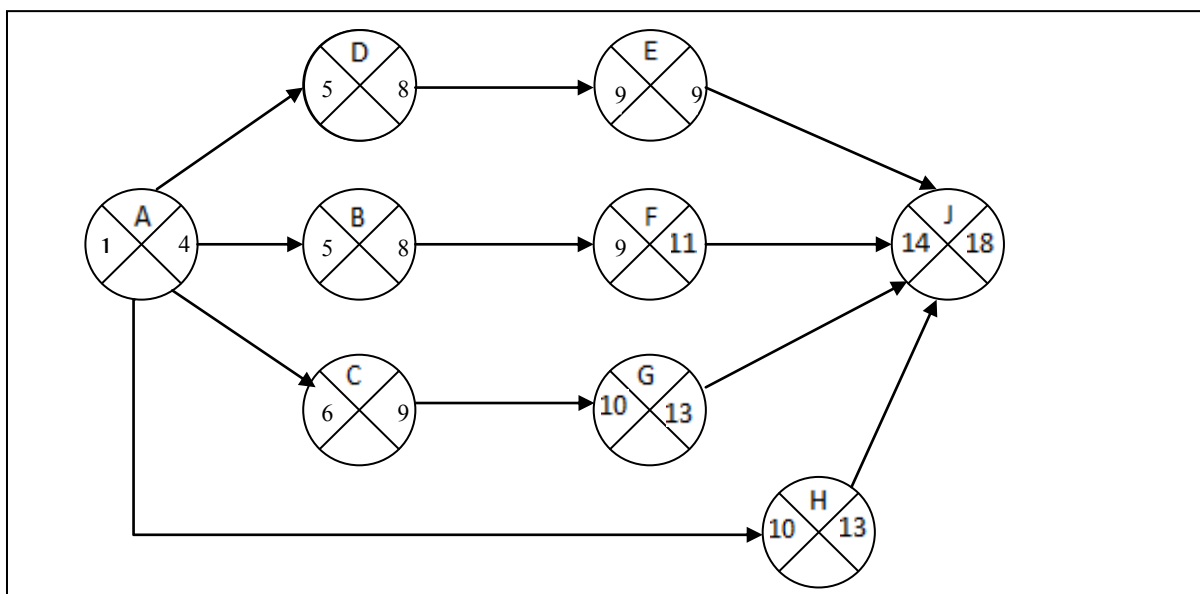
2.8 Metody a nástroje projektového řízení

Projektové řízení se používá mnoho technik a metod. Tyto metody a techniky nám napomáhají k řízení projektu, ke sledování a kontrole projektu. A jako hlavní důvod používání je, že nám napomáhají k dosažení cílů, které jsme si stanovili. Pro tuto práci byly vybrány některé metody a techniky, které jsou popsány na následujících stránkách.

2.8.1 Metody síťové analýzy

Síťová analýza nám umožňuje zachytit početné činnosti a členité vazby mezi nimi. Využívá techniky časového plánování jako CPM, PERT apod. Díky těmto metodám můžeme určit časové mezery mezi jednotlivými činnostmi a tzv. kritickou cestu. Velmi často se používají síťové grafy, které se můžeme rozdělit na dvě hlavní kategorie z hlediska konstrukce těchto grafů na hranově a uzlově orientované grafy. V uzlově orientovaných grafů je činnost vyjádřena uzly, které mají obvykle značení čtyřúhelníku, kdežto u hranově orientovaných uzly představují okamžik zahájení a ukončení činnosti a hrany grafu znamenají činnost. Na základě uspořádání logického sledu a vzájemných vazeb činností můžeme vytvořit síťový graf.

Obr. 2. 2 Jednoduchý síťový graf



Zdroj: vlastní zpracování podle předlohy

Síťový graf má určité vlastnosti a mezi základní tyto vlastnosti patří, že je konečný, orientovaný, ohodnocený, obsahuje počáteční a koncový uzel, acyklický, asymetrický a souvislý.

Na obrázku 2.2 je příklad jednoduchého síťového grafu, kde šipky znázorňují logické vazby a souvislosti činností. Horní index buňky označuje jednotlivé činnosti, levý index značí zahájení činnosti a pravý index ukončení činnosti. Může se zde uvádět i datum zahájení a dokončení činnosti.

Z obrázku 2.2 je patrné, že nám umožňuje znázornit průběh akce nebo činnosti graficky a propočítat termíny jednotlivých operací. Tento graf také znázorňuje rozsah projektu a návaznost jednotlivých akcí

I přesto, že síťové analýzy můžeme považovat za jednoduché, setkáváme se s problémy při aplikaci těchto metod. Mezi zásadní problémy patří nedostatečné inovace o trváních dílčích operací a nedostatečné vyjasnění celé projektové akce.

Aplikace těchto metod bývá velmi často v posledních letech podporována počítačovými programy, které dále rozvíjejí tyto metody a poskytují různé propočty pro optimalizaci harmonogramů.

2.8.2 Kritická cesta

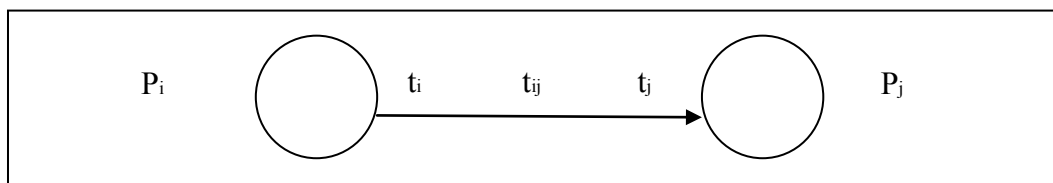
Kritická cesta (CPM) se určuje na základě dobře sestaveného síťového grafu a pro projekt je zásadní. Kritická cesta se skládá z kritických činností, které jsou charakteristické tím, že na jejich provedení nejsou žádné časové rezervy, proto tyto činnosti jsou hrozbou pro dokončení projektu v požadovaném termínu. Prodloužení nebo posunutí kritické činnosti vede k prodloužení celkové doby trvání projektu, což znamená, že nedodržíme plánovaný termín ukončení.

Podle Vebera (2009) je kritická cesta posloupnost činností, které určují dobu trvání celého projektu, na které nejsou žádné časové rezervy.

Při aplikaci CPM se předpokládá určitý postup. Nejdříve se naplánuje postup jednotlivých činností projektu pomocí síťového grafu, poté je nutné propočíst časovou náročnost projektu, poté se určí časové rezervy a naposled se najde kritická cesta a provede se její analýza.

Pro určení časové náročnosti projektu je nutné si určit časové termíny nejpozději a nejdříve přípustného zahájení a ukončení jednotlivých činností.

Obr. 2. 3 Grafický zápis časových termínů



Zdroj: Moravcová, Baňářová (2003, str. 198)

Na obrázku 2.3 *Grafický zápis časových termínů* jsou hrany P_i a P_i znázorňující činnost projektu. Tato činnost může být zahájena v okamžiku, když nastane jev P_i .

Nejdříve možný začátek činnosti na obrázku 2.3 *Grafický zápis časových termínů* je označen jako t_i , a je to okamžik, v němž může příslušná činnost nejdříve začít. Nejdříve možný začátek lze určit ze vztahu:

$$t_i = t_i^u \quad (2.1)$$

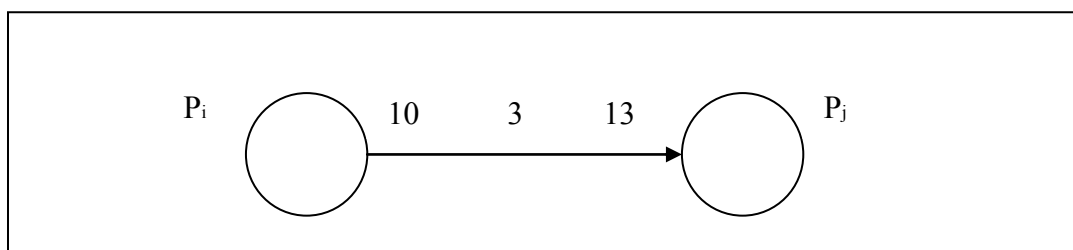
Kde t_i^u nazýváme jako **termín nejdříve možné aktivizace uzlu P_i** . Je to tedy okamžik, kdy tento jev může nastat nejdříve. Termín nejdříve možné aktivizace uzlu je podmíněn dobou trvání všech předešlých uzlů, které vedou právě do tohoto uzlu, a termín nejdříve možné aktivizace uzlu P_i je dán nejdelší z těchto cest.

Nejdříve možný konec činnosti na obrázku 2.3 *Příklad grafického zápisu* je označen jako t_j , a je to časový okamžik, v němž se může ukončit příslušná činnost. Nejdříve možný konec lze určit ze vztahu:

$$t_j = t_i + t_{ij} \quad (2.2)$$

Je to tedy součet nejdříve možného začátku činností a doby trvání činnosti.

Obr. 2. 4 Příklad grafického zápisu



Zdroj: Moravcová, Baňarová (2003, str. 198)

Nejpozději přípustný konec činností znázorněný hranou vstupující do uzlu P_j je časový okamžik, v němž se musí nejpozději ukončit příslušná činnost a značí se „ T_j “.

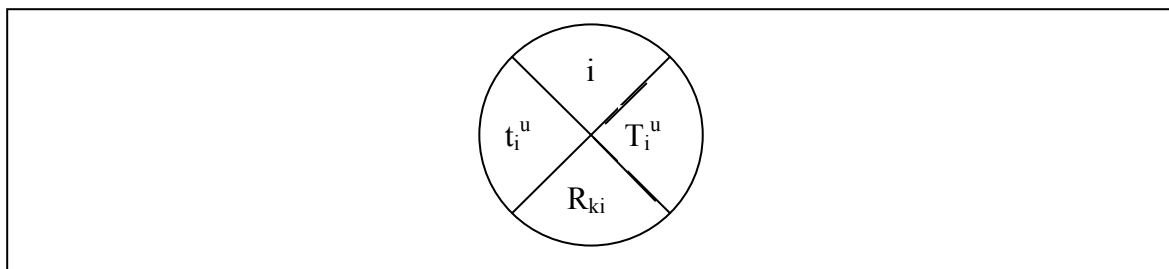
Nejpozději přípustný začátek činnosti znázorněný hranou P_i a P_j značíme T_i a lze určit ze vztahu:

$$T_i = T_j - t_{ij} \quad (2.3)$$

Je to tedy rozdíl mezi nejpozději přípustným koncem činností a dobou trvání činnosti.

Pravidla pro zápis grafických hodnot do uzlů jsou ilustrovány na obrázku 2. 5 *Grafický zápis hodnot*, kde „i“ značí název uzlu, „ t_i^u “ značí termín nejdříve možné aktivace uzlu, „ T_i^u “ značí termín nejpozději přípustné aktivizace uzlu a R_{ki} značí časovou rezervu uzlu.

Obr. 2. 5 Grafický zápis hodnot



Zdroj: Moravcová, Baňarová (2003, str. 199)

Časová rezerva existuje pouze tehdy, pokud doba trvání činnosti je menší než čas vyčleněný na provedení této činnosti. Rozlišujeme tři základní typy rezerv a to celkovou, volnou a nezávislou.

2.8.3 Ganttův diagram

Ganttův diagram je pruhový diagram, který se využívá v řízení projektů. Graficky znázorňuje jednotlivé činnosti v čase, ale v základní podobě neobsahuje vztahy mezi činnostmi, což v softwarové verzi je již začleněno.

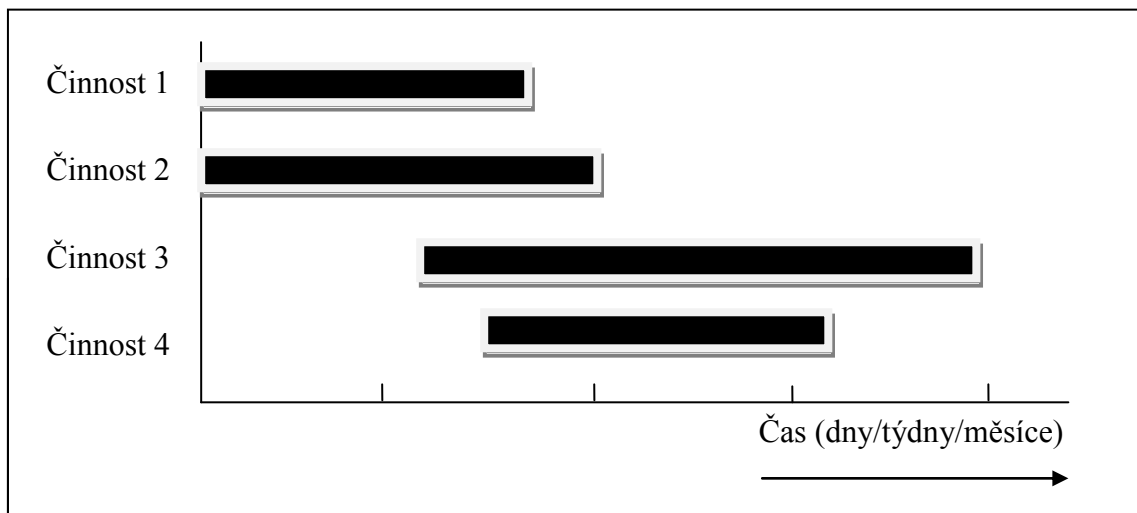
Dle Vebera (2009) je Ganttův diagram horizontální úsečkový diagram, který zobrazuje vztahy jednotlivých kroků v projektu. V řádcích grafu jsou úsečky, které vyjadřují určitou činnost. Spodní část diagramu tvoří časová osa, kde jsou vyznačeny časové intervaly. Každá úsečka má svou délku, která vyjadřuje podle spodní osy dobu trvání dané činnosti projektu.

Wysocki (2009) považuje Ganttův diagram za jednu z nejpoužívanějších, nejjednodušších a nejvíce vyhovující metodu, díky které je možno pochopit podstatu struktury projektových aktivit.

K omezením Ganttova diagramu patří to, že při velmi rozsáhlých a náročných projektech je obtížné, do jednoho diagramu zaneść celou strukturu a vzájemné souvislosti.

Obrázek 2. 6 *Ganttův diagram* znázorňuje jednoduchý Ganttův diagram, který obsahuje čtyři činnosti. Na vodorovné ose je vyznačen čas a na svislé ose je vyznačena činnost.

Obr. 2. 6 Ganttův diagram



Zdroj: Veber (2009, str. 263)

2.8.4 WBS

Hierarchická struktura činnosti nebo taky jen WBS (Work Breakdown Structure) je metoda, která se používá pro rozdělení úkolů nebo činností projektu. WBS snižuje pravděpodobnost, že na nějakou činnost nebo úkol zapomeneme. Dle Rosenaua (2003) je účelem hierarchické struktury činností zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny.

Wysocki (2009) tvrdí, že hierarchická struktura činností je grafický seznam prací a činností, které musí být provedeny a ukončeny pro dokončení projektu. WBS bývá používáno jako nástroj pro plánování, ale také jako nástroj, který nám vykazuje odvedenou práci.

Leach (2005) považuje WBS za techniku, která zároveň poskytuje plánování a řízení projektové práce. Tato skutečnost vede k podání podrobných informací o projektu, což je žádoucí pro zákazníka i vedení projektu.

Hierarchická struktura činností se vytváří od nejvyšší úrovně, což je název projektu. Poté se pokračuje rozkladem na jednotlivé části projektu a poté na dílčí úkoly projektu. Tímto způsobem lze definovat pracovní balíky projektu, které se poté přiřazují jednotlivým projektovým týmům nebo zodpovědným pracovníkům. Hierarchická struktura činností

ukazuje zodpovědnost jednotlivých složek projektu. V průběhu činností lze díky WBS vidět, v jaké fázi se projekt nachází, protože vidíme již dokončené a nedokončené úkoly.

2.8.5 Milníky

Milníková metoda patří k velmi rozšířeným metodám, která se zabývá vyhodnocováním stavu projektu. Někdy bývá také označena zkratkou MTA (Milestones Trend Analysis), která v překladu znamená analýzu trendů plnění milníků. Tato metoda spočívá ve stanovení většího počtu milníků projektu, které se poté postupně v čase vyhodnocují.

Milníky umísťujeme do časové osy k termínům, kde očekáváme ukončení činnosti, která je pro projekt důležitá. Jako součást milníku se také plánuje příprava zprávy na kontrolní den. Tato zpráva dle Doležala, Máchala a Lacka (2007) obvykle obsahuje:

- konstatování posunu projektu proti poslední kontrole,
- sumární přehled plnění činností,
- výčet hlavních problémů,
- návrhy na opatření a konkrétní úkoly,
- jiné skutečnosti, na které je potřeba upozornit s ohledem na projekt.

2.8.6 Komunikační strategie

Komunikační strategie je východiskem pro úspěch každého projektu, protože zajišťuje průběžnou informovanost a podporu. K návrhu této strategie obvykle dochází v počátku projektu. Musí být schválena vedením firmy a vedením projektu.

Doležal, Máchal a Lacko (2007) tvrdí, že by komunikační strategie měla minimálně pokrývat popis projektu, cíle komunikace, zainteresované strany, klíčová sdělení, komunikační nástroje, rozpočet, harmonogram, rizika spojená s komunikací a vyhodnocení.

Jako komunikační nástroje bývají využívány **vztahy s médii** (tiskové zprávy, tiskové konference, apod.), **komunikace s odbornou veřejností** (prezentační rada, odborný seminář, apod.), **vztahy s širokou veřejností** (veřejné setkání, den otevřených dveří, apod.) a **interní komunikace uvnitř projektu** (intranet, extrakt, apod.).

2.8.7 Kontrolní schůzky

Kontrolní schůzky jsou velmi důležitým nástrojem projektového manažera, protože zajišťují, že se manažer a pracovníci budou scházet, aby projednali průběh projektu. Důvodem proč se tyto schůzky konají, je že odhalí odchylky od plánu a umožní dohodu, nebo pokud je to nezbytné korekci.

Kontrolní schůzky se musí plánovat s projektem a tak často, jak to daný projekt vyžaduje, ale osvědčilo se, že by se měli konat minimálně jednou za měsíc u menších projektů a minimálně jednou za týden až jednou za čtrnáct dní u rozsáhlejších a časově náročnějších projektů. Téma schůzky závisí na charakteru projektu a požadavcích zákazníka, nebo na aktuální situaci projektu.

Během každé kontrolní schůzky se navrhuje a následně přijímají opatření, které by měla vést k řešení problému, které nastaly. Manažer projektu má povinnost si zapisovat přijatá opatření a také odpovědnost a předpokládaný termín splnění. Splnění je předmětem následné kontroly.

Existují dva druhy kontrolních schůzek:

1. **Tematické schůzky** – tyto schůzky jsou zaměřeny na určité téma, které se týká projektu. Pro projekt jsou velmi důležité, protože na základě těchto schůzek pokračují další práce na projektu.
2. **Periodické schůzky** – periodické schůzky se konají pravidelně. Na množství těchto schůzek závisí rozsáhlost a náročnost projektu. Z pravidla se konají jednou týdně, nebo jednou za čtrnáct dní, nebo jednou měsíčně. Ovšem i tady existují ojedinělé případy, kdy ke schůzce dochází jednou za rok nebo více krát v týdnu.

2.8.8 SMART

Pro správné nadefinování cíle projektu je vhodná metoda SMART, která je spojena s definicí cíle projektu, protože správná definice cíle je jeden z klíčových faktorů projektu pro jeho úspěch. Dobře definovat cíl je obtížná záležitost, protože je nutné, aby si různé strany porozuměly na realizaci projektu. Veber (2009) uvádí pomůcku pro dobré definování cíle:

- **S** – specifický (specific) – cíl musí být specifický, protože potřebujeme vědět, čeho chceme dosáhnout,

- **M** – měřitelný (measurable) – cíl musí být měřitelný, abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli,
- **A** – akceptovaný (agreed) – cíl musí být akceptovaný pro jistotu, že všichni souhlasí a vědí o cíli,
- **R** – realistický (realistic) – cíl musí být realistický, což znamená, že je možnost dosáhnout cíle,
- **T** – termínovaný (tild) – cíl, který není termínovaný, tedy bez určení času, postrádá smysl.

Občas se můžeme setkat i s termínem SMARTi. Kde „i“ značí integrovaný (intergrated). Chápat to můžeme tak, že cíl je integrovaný do organizační strategie.

2.8.9 SWOT

Pro projekty je vhodné, aby byly zjištěny jednotlivé stránky projektu z důvodu nalezení nedostatků a výhod. Metoda SWOT je metoda, která zahrnuje analýzu silných a slabých stránek, a také analýzu hrozeb a příležitosti. SWOT metoda získala své označení na základě prvních písmen anglických slov:

- **strenghts** – silné stránky
- **weaknesses** – slabé stránky
- **opportunities** – příležitosti
- **threats** – hrozby

Tyto čtyři skutečnosti jsou pro nás klíčové a musíme jim věnovat dostatek pozornosti při provádění analýzy.

Sestavení SWOT analýzy je velmi důležité, protože zjišťuje naše slabé a silné stránky, a také naše příležitosti a hrozby. SWOT analýzu můžeme provádět na různé předměty našeho zájmu například projektový tým, projekt nebo řešení apod.

Cílem této metody je sestavit si seznam nebo tabulku pro silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti – viz tab. 2.2 *Tabulka SWOT analýzy*.

Tab. 2. 2 Tabulka SWOT analýzy

Silné stránky: 1. 2. 3. atd.	Příležitosti: 1. 2. 3. atd.
Slabé stránky: 1. 2. 3. atd.	Hrozby: 1. 2. 3. atd.

Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2007, str. 92)

Analýza SWOT se velmi často provádí za pomoci metody brainstormingu v projektovém týmu. Pro lepší orientaci se většinou pozitivita píše zeleně a negativa červeně.

Tab. 2. 3 Interpretace polí tabulky SWOT

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2007, str. 92)

Silné a slabé stránky podle Vebera (2009) bývají hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční postavení podniku,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- výrobní kapacity a jejich flexibilita,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či výrobku.

Mezi **hrozby a příležitosti** se nejčastěji zařazují:

- vysoká diferenciací odvětví,
- státní regulace,
- používané know-how,
- vysoký počet konkurenčních firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba ze strany nového výrobce.

Kombinací těchto faktorů vznikají různé varianty strategického chování, ale je nutné brát v úvahu, že se jedná o úvahu možného budoucího vývoje. Proto je nutné chápat tyto faktory dynamicky.

Pro kvalitní zpracování této analýzy je třeba dodržet několik zásad, jako jsou:

- Všichni členové týmu mají základní znalosti SWOT analýzy, aby byly platnými účastníky.
- Analýza SWOT musí být vždy vypracovaná ve skupině, aby bylo vyloučeno individuální hodnocení či zaujetí. Složení týmu a profese jednotlivců se uvádí do výsledného dokumentu, který charakterizuje jejich základní pohledy a přístupy.
- Není vhodné provést analýzu při jediném setkání týmu.
- Na začátku této analýzy se formuluje, co budeme analyzovat a k čemu nám tato analýza má sloužit.
- Na konci je třeba uvést datum, ke kterému byla tato analýza zpracována a odhad platnosti. Po skončení platnosti se analýza opakuje nebo přehodnocuje, podle situace.

Tato metoda se používá zejména v předprojektových fázích, ale také v průběhu projektu. Nemusíme vždy použít celou tuto metodu, záleží na situaci a požadavku. Například když budeme chtít provést jednoduchou analýzu příležitostí a rizik použijeme pouze polovinu SWOT analýzy a provedeme analýzu příležitostí a hrozeb. Analýza příležitostí a rizik má pro úspěch projektu velký význam, proto je nutný profesionální a zodpovědný přístup.

2.8.10 Metoda plánování scénářů

Metoda plánování scénářů se hojně používá při projektech, u kterých je vysoké procento, že na projekt budou působit nepředvídané události, které by mohly značně omezit trvání projektu a tím dodržet závazné termíny. Základem této metody je stanovit si postup pomocí několika alternativních verzí budoucnosti. Na základě těchto verzí se snažíme stanovit postup co dělat, kdyby tato situace nastala.

Doležal, Máchal a Lacko (2007) popisují základních pět kroků této metody:

1. Stanovení účelu a cíle sestavení scénářů.
2. Výběr základních otázek a faktorů, které budou použity pro vytvoření různých scénářů.
3. Vytvoření sady alternativních variant scénářů.
4. Určení pravděpodobnosti jednotlivých scénářů, popřípadě závažnost jednotlivých scénářů.
5. Podrobný popis jednotlivých scénářů.

Pro krok 2 se používají úvahy:

- pesimistický průběh projektu – optimistický průběh projektu – běžný průběh projektu,
- firma bude mít dostatek pracovníků – firma bude mít nedostatek pracovníků,
- projektový tým zvládne situaci – projektový tým nezvládne situaci,
- zákazník projektu odsouhlasí návrh změny – zákazník projektu neodsouhlasí návrh změny,
- apod.

Podstatou této metody je strukturované uvažování o budoucnosti a reflexe na určité skutečnosti, které mohou nastat, jako například trendy a vývojové směry nebo nahodilé události.

2.8.11 Brainstorming

Brainstorming je jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších kreativních technik. Podstatou použití kreativních technik je pocit zúčastněných lidí, že jejich vyjádření k věci je

vítáno. Místo, kde se zúčastnění setkají, musí být velmi pečlivě vybráno a nesmí vyvolávat u žádného člena negativní pocity.

Základní principy brainstormingu jsou:

- skupina 3-12 osob,
- existence moderátora, který dohlíží na komunikaci a zaznamenává získané nápady,
- moderátor oznamuje téma diskuze a pro neznalé uvádí pravidla,
- nápady jednotlivců se v průběhu neposuzují ani nehodnotí,
- další fáze spočívá ve výběru z předložených nápadů, musí se vybrat ten, který považují zúčastnění za nejlepší.

Obdobnou metodou je **Brainwriting**, který je založen na tom, že každý z účastníků napíše během stanoveného času na papír tři nápady a předá ho kolegovi. Tento postup se opakuje tak dlouho, dokud mají zúčastnění nápady, nebo do vyčerpání časového limitu.

V projektovém řízení existuje mnohem více metod, technik a nástrojů, které může manažer využít. Není výjimkou používání počítačových programů, které do určité míry ulehčují kontrolu a koordinaci projektu.

2.9 Aplikace Microsoft Project 2010

Aplikace Microsoft Project 2010 (dále jen MS Project) je jeden z nástrojů, který lze použít pro projektové řízení za pomoci výpočetní techniky. MS Project je na rozdíl od MS Word nebo MS Excel mnohem náročnější na znalost uživatelského prostředí.

Kubálek a Kubálková (2010) rozdělují projekt na dílčí součásti – úkoly (tasks). Každý úkol má určitou dobu trvání (duration) a mezi úkoly existují vazby (links). Základní vazba je návaznost zahájení úkolu po dokončení předchozího úkolu (dokončení – zahájení). K realizaci úkolů jsou nutné zdroje, které mohou být pracovní (lidé a stroje), materiálové (materiál a energie) nebo nákladové. Pracovní zdroje se plánují podle kalendáře, které lze různě modifikovat podle potřeb. Každý zdroj může mít svůj vlastní kalendář, který může zohledňovat například velikost úvazku zdroje nebo dovolenou.

Ke každému zdroji se přiřazují náklady. Pro pracovní zdroje se tyto náklady vztahují k časové jednotce pracovního zdroje. Pro materiálové zdroje jsou náklady vztaženy k jednotce spotřeby. Můžeme také pracovat s kritickou cestou a pomocí změn ji podstatně ovlivňovat.

Následující fáze spočívá ve sledování projektu. Výchozí projekt je nutné uložit jako směrný plán. Poté jednotlivé úkoly aktualizujeme. Tímto způsobem můžeme sledovat pracovní, časové, procentuální, materiálové nebo nákladové plnění projektu.

3. Představení organizace

PROSPORT – CZ o. s. je občanské sdružení se sídlem v Havířově. Vznik tohoto sdružení se datuje k 27. 9. 2007, kdy byla založena současným prezidentem občanského sdružení PROSPORT – CZ panem Petrem Hrabčákem. Předmětem podnikání tohoto občanského sdružení je činnost organizace sdružující osoby za účelem prosazování společných zájmů.

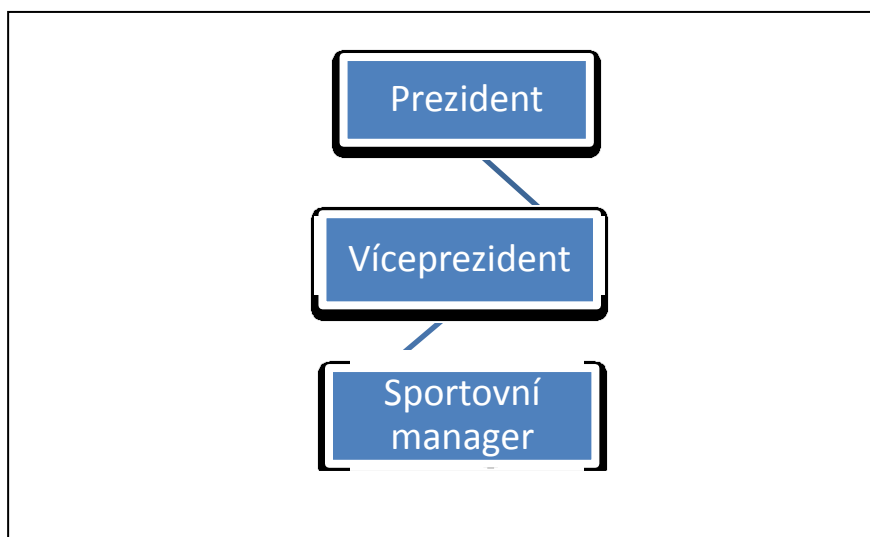
Sdružení PROSPORT – CZ je hlavním organizátorem závodu silničních motocyklů Havířovský zlatý kahanec, který se koná na Těrlickém okruhu.

Tradice těchto závodů má dlouhou historii. Historicky první závod na Těrlickém okruhu konal 29. srpna 1965, avšak historicky první mezinárodní závod se konal 10. září 1967. Od této doby se závody o Zlatý kahanec konaly pravidelně, s výjimkou v roce 1968 díky sovětské intervenci, až do roku 1990.

V 60. letech minulého století zažíval Těrlický okruh zlatou éru, kdy se do Těrlicka sjížděli špičkoví závodníci z celé Evropy. Na tyto závodníky se chodívalo dívat i přes 30 tisíc diváků. O významu tohoto okruhu v motoristickém světě hovoří účast několika vicemistrů světa, 3 mistrů Evropy a několik vítězů Velkých cen. Sjížděli se i jezdci mimo Evropu a mezi nejexotičtější patřili závodníci s Japonska, Jihoafrické republiky, Nového Zélandu nebo Austrálie.

Po 18 letech se několik nadšenců motoristických závodů rozhodlo obnovit tradici těchto závodů, a proto vzniklo občanské sdružení PROSPORT – CZ. V roce 23. – 24. srpna 2008 se konal 25. ročník mezinárodních silničních motocyklových závodů na Těrlickém okruhu. Od této chvíle se závody konají pravidelně každý rok v srpnu. Na zatím posledním konaném ročníku se poprvé v České republice představil závod evropského šampionátu IRRC (International Road Racing Championship).

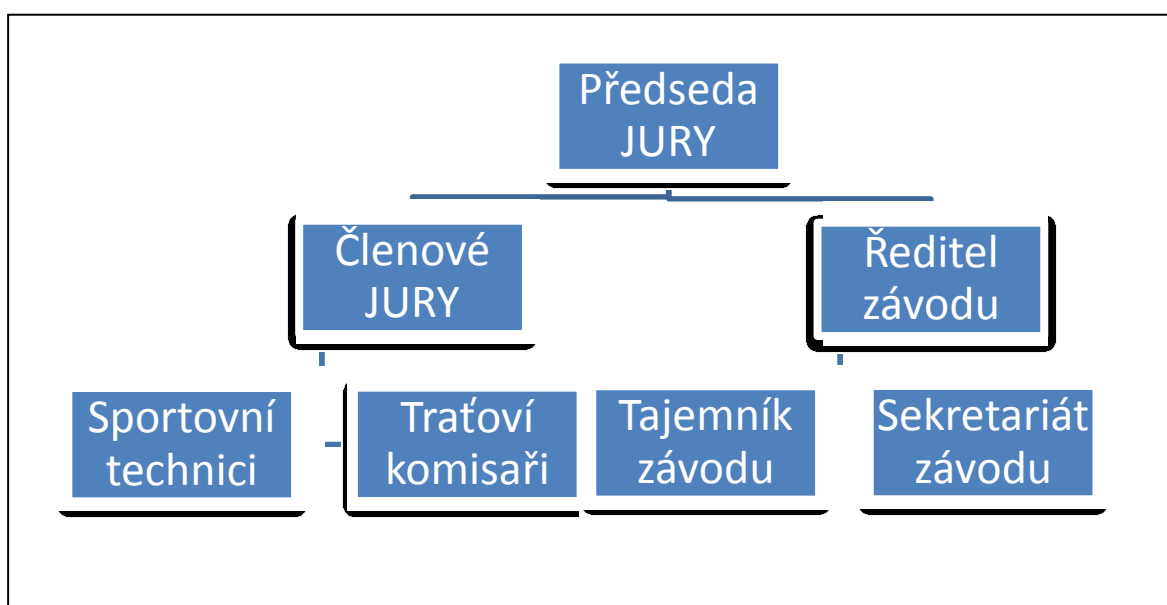
Obr. 3. 1 Organizační struktura PROSPORT - CZ



Zdroj: vlastní, předloha PROSPORT - CZ

Organizační struktura občanského sdružení PROSPORT – CZ, jak je možno vidět na obrázku 3.1 je jednoduchá. Nejvyšší pozici zastává prezident sdružení.

Obr. 3. 2 Organizační struktura závodu



Zdroj: vlastní, předloha PROSPORT - CZ

Na obrázku 3.2 je znázorněna organizační struktura závodu, která se skládá se sedmi orgánů. Nejvyšším postaveným je předseda JURY. JURY je skupina rozhodčích a znalců, kteří posuzují sportovní výkony a také schvalují trať. Jejich rozhodnutí bývá definitivní.

4. Návrh motoristického závodu

Popis projektu

Tento projekt se zabývá návrhem postupu jednotlivých prací a činností, které vedou k úspěšnému uskutečnění motoristických závodů na Těrlickém okruhu v daném termínu. Jde o takové naplánování činností, které bude minimalizovat nároky na zdroje, a také bude v co nejvyšší míře eliminovat kritické činnosti. Délka tratě je 6 100m a převýšení tratě dosahuje 65m. K dispozici je jedno depo, které slouží závodníkům, a 13 vyhrazených ploch pro diváky. Na obrázku 4.1 *Plán tratě Těrlický okruh* je možno vidět plánek závodu, na kterém jsou zvýrazněny divácké zóny a depo.

Obr. 4. 1 Plán tratě Těrlický okruh



Zdroj: PROSPORT - CZ

Zadání projektu

Na základě požadavku veřejného sdružení PROSPORT – CZ se tento projekt bude realizovat v termínu od 9. dubna 2012 do 28. října 2012. Na tento projekt byl stanoven předběžný limit nákladů, protože zatím je známa výše přislíbených dotací bez sponzorských darů.

Obečným cílem tohoto projektu je uskutečnit závod v daném termínu s co největší efektivitou a s co nejmenšími vynaloženými finančními zdroji, avšak kvalita a bezpečnost musí být minimálně zachovaná. Konkrétní cíle mají stanovené své termíny, ve kterých mají proběhnout. Prvním konkrétním cílem je **podat žádost o povolení motoristického závodu**. Tento cíl je rozdělen na deset částí, z důvodu podávání žádostí do deseti institucí. Začátek tohoto úkolu je naplánován na 9. dubna 2012. Další dílčí cíle jsou znázorněny v hierarchické struktuře projektu.

Plán projektu – hierarchická struktura projektu

1. Žádosti a povolení závodů

- 1.1. Podat žádost o povolení závodu město Havířov
- 1.2. Podat žádost o povolení závodu obec Těrlicko
- 1.3. Podat žádost o povolení závodu Moravskoslezský kraj
- 1.4. Podat žádost o povolení závodu na Ředitelství silnic a dálnic
- 1.5. Podat žádost o povolení závodu Automotoklub ČR
- 1.6. Žádost o povolení Krajský úřad - odbor silniční dopravy
- 1.7. Žádost o povolení všech zbývajících dotčených obcí
- 1.8. Žádost o povolení Správu a údržbu silnic Karviná
- 1.9. Žádost o povolení ČSAD Havířov, Frýdek - Místek, Karviná, Ostrava, Veolia transport, Čadbus
- 1.10. Žádost o povolení Krajské policejní oddělení

2. Žádosti o dotace a sponzorství závodu

- 2.1. Podat žádost o dotaci město Havířov
- 2.2. Podat žádost o dotaci obec Těrlicko
- 2.3. Podat žádost o dotaci Moravskoslezský kraj
- 2.4. Získat hlavního mediálního partnera
- 2.5. Podat žádost potencionálním sponzorům

3. Propagace závodu

- 3.1. Nahrání reklamního spotu do rádia
- 3.2. Návrh informačních plakátů
- 3.3. Návrh propagačních letáčků
- 3.4. Tisk informačních plakátů a propagačních letáčků
- 3.5. Lepení informačních letáků
- 3.6. Rozvoz a rozmístění informačních letáků
- 3.7. Rozdávání propagačních letáčků
- 3.8. Rozeslání pozvánek

4. Technické zajištění závodů

- 4.1. Zajistit prostory zázemí závodů
- 4.2. Zajištění vysílaček
- 4.3. Zajištění časomíry
- 4.4. Zajištění velkoplošné obrazovky
- 4.5. Zajištění elektrické rozvodové sítě
- 4.6. Zajištění vodovodní sítě
- 4.7. Zajištění pohárů a odměn

5. Využívané služby

- 5.1. Zajištění hasičů
- 5.2. Zajištění ambulance
- 5.3. Zajištění autobusů
- 5.4. Zajištění komentátora
- 5.5. Zajištění mobilních WC
- 5.6. Zajištění security agentury

6. Příprava tratě a zázemí závodu

- 6.1. Sekání trávy
- 6.2. Pytlovaní trati
- 6.3. Oplocení trati
- 6.4. Opáskování trati
- 6.5. Stavba tribuny
- 6.6. Stavba VIP stánku
- 6.7. Stavba stanu pro občerstvení
- 6.8. Stavba paddocku
- 6.9. Návrh řešení různých scénářů

6.10. Brainstorming – harmonogram závodu

7. Závod

- 7.1. Schválení tratě
- 7.2. Tréninkový den
- 7.3. Slavnostní zahájení
- 7.4. Hlavní závody

8. Likvidace

- 8.1. Likvidace zázemí
- 8.2. Likvidace oplocení
- 8.3. Likvidace pytlů
- 8.4. Likvidace tribuny
- 8.5. Likvidace informačních plakátů

Mezi zbývajících dotčené obce se řadí Horní Bludovice, Soběšovice, Domaslavice, Stanislavice, Albrechtice a Horní Suchá. Žádosti o dotace se podávají až rok dopředu, protože tyto dotace prochází schvalováním v rozpočtu daného města nebo obce. Po schválení se ještě dodatečně žádá o uvolnění předschválených finančních prostředků. Tyto žádosti o uvolnění jsou zachyceny v časovém plánu a následně v projektu.

4.1 Předprojektová fáze

Studie příležitostí

Hlavním cílem pro projekt je dosažení co nejnižších nákladů při minimální kvalitě a zabezpečení jako v předcházejících závodech. Vedení organizace PROSPORT – CZ chce využít příležitostí propagace závodů a vytvoření dobrého jména pro nadcházející ročníky. Dobré jméno lze získat díky vysokému hodnocení jak jednotlivých jezdců, diváků a členům JURY. Vedení se chce vyvarovat všem hrozbám, které by byly zapříčeny ze strany pořadatele. Pro letošník ročník jsou finanční zdroje ve formě dotací přislíbeny a o sponzorské dary se bude teprve žádat.

Jako hlavní nástroj pro studii příležitosti je použita SWOT analýza, protože je nutno nalézt příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky závodů na Těrlickém okruhu, a SWOT analýza nám nabízí všechny tyto faktory nalézt.

Mezi silné stránky byly zařazeny následující fakta. Jako první to je finanční stabilita organizace. Tato stabilita je dosažena hlavně díky dotacím od města a obce, kteří mají velký zájem o to, aby se zde konaly závody tohoto druhu, protože se takto zvyšuje atraktivita našeho kraje a přijíždí sem lidé z celé republiky a dokonce i ze zahraničí. Další silnou stránkou závodů je jejich pověst. Mezi závodníky se jedná o velmi oblíbenou trať. Je to dáno vysokým zabezpečením a faktem, že se jedná o nejrychlejší přírodní okruh v ČR. Mezi další silné stránky patří fakt, že se zde uskutečňuje mistrovství ČR ve třídě SuperMono a minulý ročník se na Orlickém okruhu poprvé na českém území konal mezinárodní závod přírodních okruhů IRRC. Další silné stránky jsou vypsány v tabulce 4.1 *SWOT analýza*.

Mezi slabé stránky se řadí hlavně organizace těchto závodů, která bývá někdy hektická, ale je nutno poukázat na fakt, že se organizace každým rokem zlepšuje. Mezi slabé stránky taky patří neplaticí návštěvníci, protože tímto znehodnocují snažení organizátorů. Slabé stránky jsou vypsány v tabulce 4.1 *SWOT analýza*.

Jako hlavní příležitost je možnost expandovat do zahraničí a tím proniknout na světovou scénu. Tento fakt by přinesl lepší možnosti financování a také by si závody získaly více sledovatelů a fanoušků, což by také vedlo k finančnímu posílení těchto závodů.

Hrozby se vzhledají hlavně v konkurenci ostatních závodních přírodních okruhů v ČR. Další hrozbou je, že město Havířov a obec Těrlicko ztratí zájem dále podporovat tyto závody. Bez dotací by bylo pořádání těchto závodů zcela nemožné, protože se jedná o finančně náročnou akci a sponzorské dary zdaleka nepokrývají rozpočet těchto závodů. Jako další hrozba vystupuje také počasí, protože díky špatným podmínkám může být závod zrušen a předčasně ukončen. Pčasí má také velký vliv na návštěvnost, která je velmi důležitá z hlediska finančního pro celý závod. Další hrozby jsou uvedeny v tabulce 4.1 *SWOT analýza*.

Tabulka 4.1 *SWOT analýza* je výsledek brainstormingu s vedením tohoto závodu. Brainstorming byl proveden a vyhodnocen 16. 3. 2012 a následující tabulka obsahuje hodnoty, které byly vybrány za nejdůležitější.

Tab. 4. 1 SWOT analýza

<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. finanční stabilita organizace 2. dobré jméno na závodní scéně 3. stálé zázemí závodů 4. mezinárodní závod 5. závod mistrovství ČR 6. závody klasiků 7. spolupráce se zahraničními organizacemi 8. vysoké zabezpečení tratě 9. nejrychlejší okruh v ČR 10. nový povrch 	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. průnik na světovou scénu 2. reklama v zahraničí 3. jezdci z exotických zemí 4. propagace 5. živé přenosy 6. kontakt s novými partnery 7. možnost expandovat
<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. špatná organizace prací 2. nedostatek pořadatelů 3. mladá organizace 4. zkušenosti se závody 5. nedostatečná kontrola návštěvníků 	<p>Hrozby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. velký počet jiných závodů 2. malý zájem jezdců 3. hrozba ze strany nového závodu 4. nedostatek dotací 5. nedostatek sponzorů 6. malá návštěvnost 7. vysoké nebezpečí nehody 8. špatné počasí 9. politická situace 10. ztráta dobrého jména

Zdroj: autor

Závěrem této studie příležitosti je doporučení k realizaci projektu, protože příležitosti převyšují nad hrozbami. Také fakt, že je o závod zájem, jak ze strany závodníků, diváků a

samotné organizace PROSPORT – CZ je velmi důležitý. Město Havířov a obec Těrlicko se snaží o více zviditelnění a přilákání turistů, a proto také podporují tyto aktivity.

Studie proveditelnosti

Předběžný časový plán

V tabulce 4.2 *Časový plán* je znázorněn předběžný časový plán. Po dohodě s PROSPORT – CZ bylo rozhodnuto, že úkol podat žádosti o povolení závodu bude zahájen 9. 4. 2012, kdy se podají první nutné žádosti. Dokončení tohoto úkolu bylo naplánováno na 10. 4. 2012. Tento termín je konečný a poté se čeká na odpovědi. Jako konečný úkol je likvidace, která musí proběhnout do 28. 8. 2012, protože toto datum je závazné ze strany PROSPORT – CZ ke městu Havířov a obci Těrlicko. Zbývající úkoly a jejich termíny zahájení a ukončení jsou znázorněny v tabulce 4.2 *Časový plán*.

Tab. 4. 2 Časový plán

Pořadové číslo	úkol	Termín od - do
1.	Žádosti o povolení závodů	9. 4. 12 -16. 4. 12
2.	Žádosti o dotace a sponzorství závodu	23. 4. 12 – 27. 7. 12
3.	Propagace závodů	30. 4. 12 – 31. 5. 12
4.	Technické zajištění závodů	30. 7. 12 – 8. 8. 12
5.	Využívané služby	31. 7. 12 – 8. 8. 12
6.	Příprava tratě a zázemí závodu	9. 8. 12 – 17. 8. 12
7.	Závod	17. 8. 12 – 19. 8. 12
8.	Likvidace	20. 8. 12 – 28. 8. 12

Zdroj: autor, předloha PROSPORT - CZ

Předběžné finanční ukazatele

Tab. 4. 3 Příjmy závodu z dotací a sponzorských darů

Příjmová položka:	Odhadovaná výše:
Dotace: Havířov	670 000 Kč
Dotace: Těrlicko	50 000 Kč
Dotace: Moravskoslezský kraj	200 000 Kč *
Celkové sponzorství	180 000 Kč **

Zdroj: autor, předloha PROSPORT – CZ

* Dotace od Moravskoslezského kraje bude letos poprvé 200 000 Kč. Na předchozí ročníky přispívali částkou 150 000 Kč.

** Výše celkového sponzorství je odhadnuta na základě zkušeností a poznatků z minulých let. Konečná částka se může lišit od uvedené.

Z tabulky 4.3 *Příjmy závodu z dotací a sponzorských darů* je patrné, že největším dílem se na uskutečnění těchto závodů podílí město Havířov, které je taky označováno za hlavního sponzora. V tabulce jsou uvedeny částky, které byly přislíbeny na minulém ročníku. U sponzorství je tato částka pouze předběžná, protože o konečném počtu sponzorů a výši příspěvku zatím není rozhodnuto. Částka 180 000 Kč byla odhadnuta vedením veřejné organizace PROSPORT – CZ na základě zkušeností z minulých let, kdy se konečná částka vždy pohybovala kolem uvedené. V tabulce nejsou uvedeny příjmy plynoucí ze vstupného, protože tato částka je velice proměnlivá. V minulých letech se tato částka pohybovala v rozmezí 600 000 Kč až 900 000 Kč.

Tab. 4. 4 Výdaje závodu

Výdajová položka:	Odhadovaná výše:
Nákup barvy	4 000 Kč
Hasiči	140 000 Kč
Policie	0 Kč *

Ambulance	150 000 Kč
Pronájem mobilních WC	75 000 Kč
Pronájem autobusů	10 000 Kč
Pronájem zázemí	70 000 Kč
Označení objížděk	20 000 Kč
Elektřina, voda, instalace	16 700 Kč
Poháry a finanční odměny závodníkům	36 000 Kč
Reklama	73 600 Kč
Občerstvení	10 000 Kč
Pronájem vysílaček	20 000 Kč
Pronájem časomíry	70 000 Kč
Velkoplošná obrazovka	30 000 Kč
Pozvánky, dopisy	3 400 Kč
Komentátor	3 000 Kč
Security agentura	150 000 Kč
Náklady na nové pytle a opravu	10 000 Kč
Náklad na nové ploty a opravu	10 000 Kč
Bezpečnostní páska	3 000 Kč
Náklady na paddock, oprava	5 000 Kč
Zahajovací program	25 000 Kč
Náklady na JURY, techniky, komisaře	35 000 Kč
Náklady na práci organizátorů	420 000 Kč

Zdroj: autor, předloha PROSPORT - CZ

* Policie je součástí dotace města Havířov

Tabulka 4.4 *Výdaje závodu* je předběžná tabulka, ze které je patrné, že největší výdaje z celkového rozpočtu jsou vynaloženy na práci organizátorů. Poté se jedná o využívanou službu bezpečnostní agentury. O využívání bezpečnostní agentury bylo rozhodnuto na základě předešlých zkušeností s agresivními návštěvníky. Proto vedení PROSPORT – CZ rozhodlo, že nebude vystavovat své organizátory potencionálnímu nebezpečí a radši si najme bezpečnostní agenturu, která hlídá celý areál závodu a je na všech vstupních bránách. Další vysoké položky jsou vynaloženy zejména na bezpečnost závodníků.

Tab. 4. 5 Konečná bilance

Celkové předběžné příjmy	1 700 000 Kč
Celkové předběžné výdaje	1 389 700 Kč
Celkový rozdíl	+ 310 300 Kč

Zdroj: autor, předloha PROSPORT – CZ

Tabulka 4.5 *Konečná bilance* napovídá o faktu, že současné přislíbené finance s předběžnou částkou 600 000 Kč, která plyne z prodeje lístků, pokryjí celý rozpočet závodů s přebytkem 310 300 Kč.

Potřebné zdroje

Tab. 4. 6 Tabulka pracovních zdrojů

Název zdroje	Použité množství
Pořadatelé, PROSPORT - CZ	46
Ředitel závodů, tajemník závodu, JURY	5
Sportovní technici, traťoví komisaři	24
Sekretariát závodu	4

Zdroj: autor, předloha PROSPORT – CZ

Tabulka 4.6 *Tabulka pracovních zdrojů* obsahuje všechny pracovní zdroje, které jsou v plánu využít na zadaném projektu.

Tab. 4. 7 Tabulka materiálových zdrojů

Název zdroje	Množství
Pytle - malé	3 500 ks
Pytle - velké	1 100 ks
Pytle - jezevčík	500 ks
Pytle – Big Bag	900 ks
Barva	25 l
Ploty	300 ks

Zdroj: autor, předloha PROSPORT – CZ

Tabulka 4.7 *Tabulka materiálových zdrojů* obsahuje materiál, který bude použit při výstavbě trati závodu. Tato tabulka také obsahuje předběžné množství určitých zdrojů, které jsou k dispozici.

Tab. 4. 8 Tabulka nákladových zdrojů

Tisk	Odměny
Elektřina	Označení objížděk
Voda	Poháry
Pozvánky	Technické zajištění tratě
Občerstvení	Zabezpečení tratě
Reklama	Zahajovací program
Pronájem prostorů zázemí	Žádosti

Zdroj: autor, předloha PROSPORT – CZ

Tabulka 4. 8 *Tabulka nákladových zdrojů* obsahuje všechny nákladové položky, které jsou spojené s projektem Těrlického okruhu. U jednotlivých položek nejsou uvedeny částky, protože tyto částky jsou uvedeny v tabulce 4.4 *Výdaje závodu*.

4.2 Projektová fáze

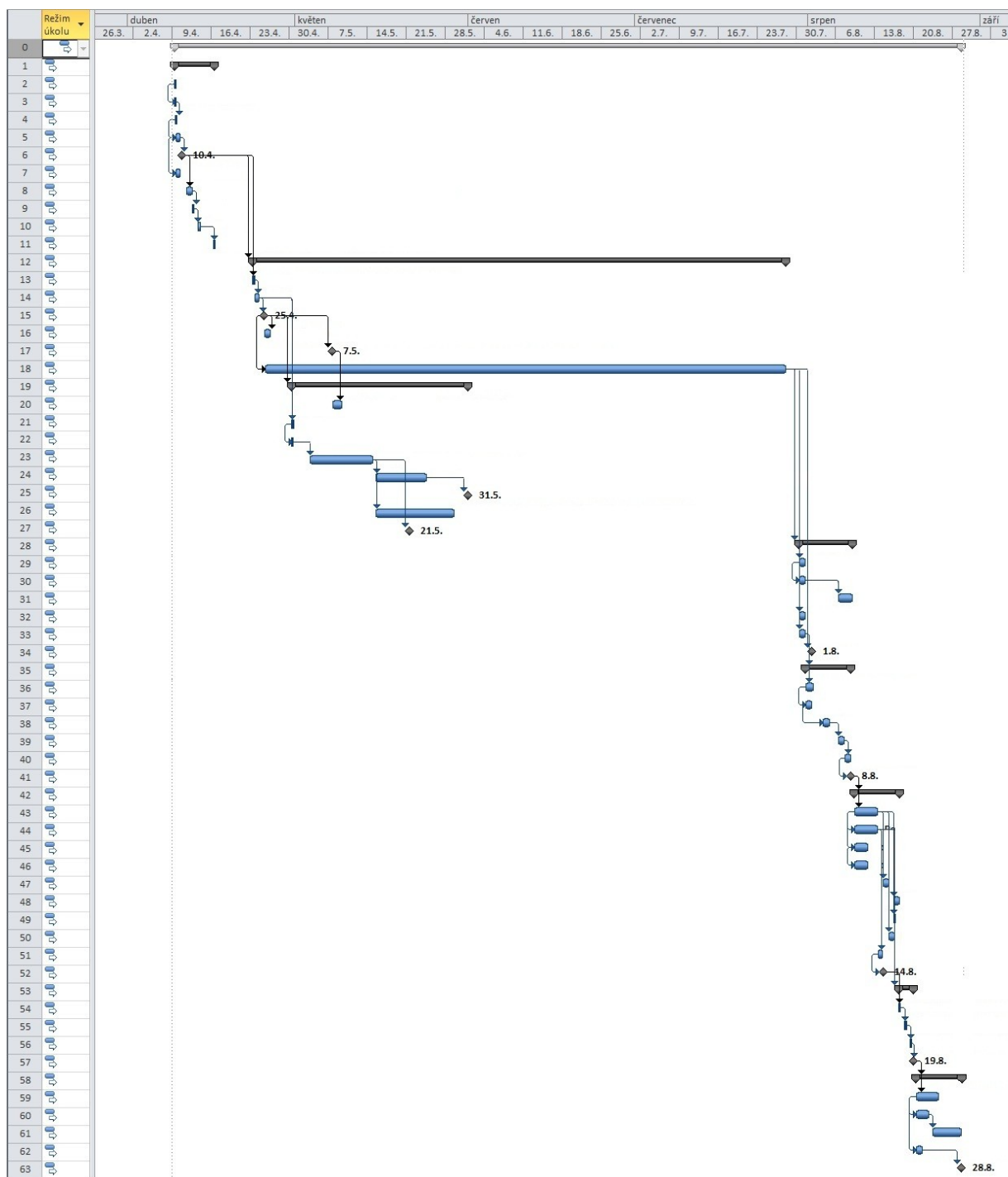
Plánování

Obr. 4. 2 WBS a očekávaná doba trvání jednotlivých činností

	Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání
0		Těrlický okruh	71,67 dny
1		1 Žádosti o povolení závodu	3,73 dny
2		1.1 Podat žádost o povolení závodu město Havířov	0,3 dny
3		1.2 Podat žádost o povolení závodu obec Těrlícko	0,3 dny
4		1.3 Podat žádost o povolení závodu na Moravskoslezský kraj	0,3 dny
5		1.4 Podat žádost o povolení závodu na Ředitelství silnic a dálnic	0,4 dny
6		1.5 Podat žádost o povolení závodu Automotoklub ČR	0,5 dny
7		1.6 Žádost o povolení Krajský úřad - odbor silniční dopravy	0,4 dny
8		1.7 Žádost o povolení všech zbývajících dotčených obcí	1 den
9		1.8 Žádost o povolení Správu a údržbu silnic Karviná	0,3 dny
10		1.9 Žádost o povolení ČSAD Havířov, Frýdek - Místek, Karviná	0,5 dny
11		1.10 Žádost o povolení Krajské policejní oddělení	0,4 dny
12		2 Žádosti o dotace a sponzorství závodu	46,67 dny
13		2.1 Podat žádost o dotaci město Havířov	0,5 dny
14		2.2 Podat žádost o dotaci obec Těrlícko	0,5 dny
15		2.3 Podat žádost o dotaci Moravskoslezský kraj	0,5 dny
16		2.4 Zajistit protory zázemí závodů	1 den
17		2.5 Získání hlavního mediálního partnera	5,58 dny
18		2.6 Podat žádost potencionálním sponzorům	45 dny
19		3 Propagace závodu	16 dny
20		3.1 Nahrání reklamního spotu do rádia	1 den
21		3.2 Návrh informačních plakátů	0,5 dny
22		3.3 Návrh propagačních letáčků	0,3 dny
23		3.4 Tisk informačních plakátů a propagačních letáčků	5 dny
24		3.5 Lepení informačních plakátů	5 dny
25		3.6 Rozvoz a rozmístění informačních letáčků	3 dny
26		3.7 Rozdávání propagačních letáčků	7 dny
27		3.8 Rozeslání pozvánek	3 dny
28		4 Technické zajištění závodů	6 dny
29		4.1 Zajištění vysílaček	1 den
30		4.2 Zajištění časomíry	1 den
31		4.3 Zajištění velkoplošné obrazovky	2 dny
32		4.4 Zajištění elektrické rozvodové sítě	1 den
33		4.5 Zajištění vodovodní sítě	1 den
34		4.6 Zajištění pohárů	2 dny
35		5 Využívané služby	5 dny
36		5.1 Zajištění hasičů	1 den
37		5.2 Zajištění ambulance	1 den
38		5.3 Zajištění autobusů	1 den
39		5.4 Zajištění komentátora	1 den
40		5.5 Zajištění mobilních WC	1 den
41		5.6 Zajištění security agentury	1 den
42		6 Příprava tratě a zázemí závodu	5,67 dny
43		6.1 Sekání trávy	3 dny
44		6.2 Opytlování trati	3 dny
45		6.3 Oplocení trati	2 dny
46		6.4 Opáskování trati	2 dny
47		6.5 Stavba tribuny	1 den
48		6.6 Stavba VIP stánku	1 den
49		6.7 Stavba stanu pro občerstvení	0,67 dny
50		6.8 Stavba paddocku	1 den
51		6.9 Různé scénáře a možné řešení	0,5 dny
52		6.10 Brainstorming - harmonogram	0,6 dny
53		7 Závod	2 dny
54		7.1 Schválení tratě	0,1 dny
55		7.2 Tréninkový den	0,5 dny
56		7.3 Slavnostní zahájení závodu	0,1 dny
57		7.4 Závod	0,5 dny
58		8 Likvidace	5 dny
59		8.1 Likvidace zázemí	3 dny
60		8.2 Likvidace oplocení	2 dny
61		8.3 Likvidace pytlů	3 dny
62		8.4 Likvidace tribuny	1 den
63		8.5 Likvidace informačních plakátů	4 dny

Zdroj: autor, MS Project 2010

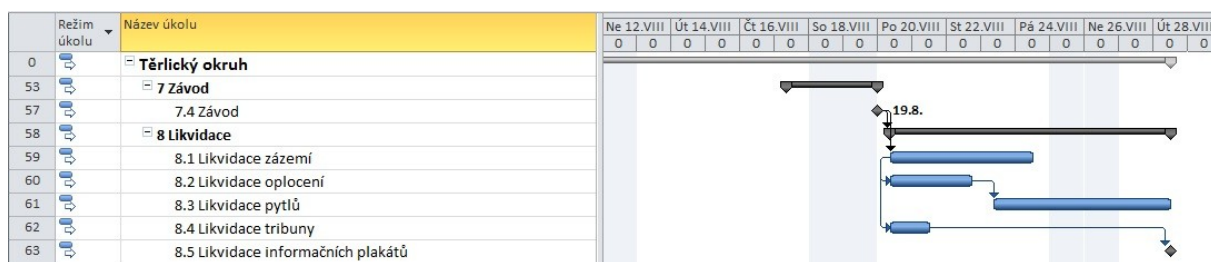
Obr. 4.3 Ganttův diagram



Zdroj: autor, MS Project 2010

Obrázek 4.3 *Ganttův diagram* znázorňuje průběh a jednotlivou návaznost jednotlivých činností v projektu Těrlický okruh. Názvy jednotlivých činností jsou uvedeny na obrázku 4.2 *WBS a očekávaná doba trvání jednotlivých činností*. Pomocí Ganttova diagramu jsme schopni určit kritickou cestu.

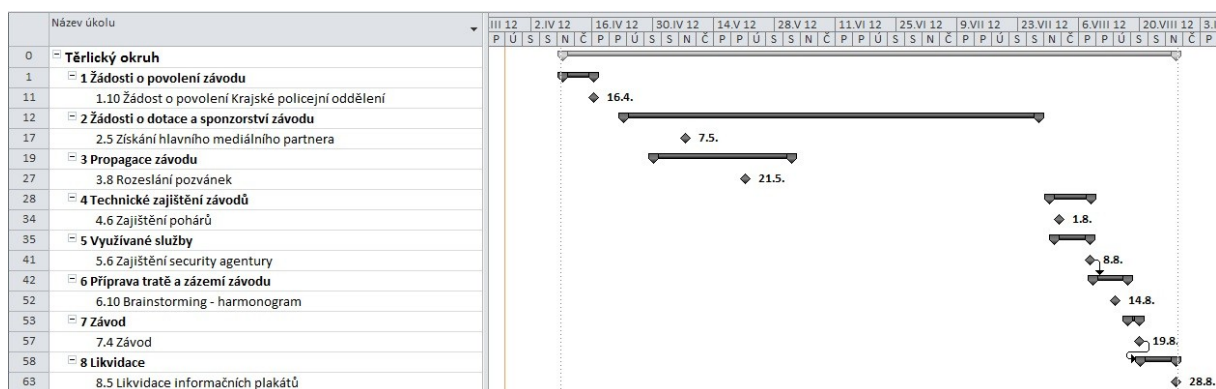
Obr. 4. 4 Kritická cesta



Zdroj: autor, MS Project 2010

Na obrázku 4.4 *Kritická cesta* je patrné, že kritická činnost je spojena se dnem samotného závodu a celkové likvidace. Podstatná část projektu neleží v současnosti na kritické cestě, což je pro vedení PROSPORT – CZ velmi podstatná zpráva a nemusí se tak obávat velkého přetížení zdrojů, nebo nedodržení termínů. Fakt, že kritická cesta se nachází jen v posledních činnostech, je způsoben tím, že v minulých ročnících se vedení často potýkalo s problémy především při výstavbě celé tratě. Proto bylo rozhodnuto o zahájení prací v podstatně dřívějších termínech, a tak se snažit předejít možnosti vzniků kritických činností.


Obr. 4. 5 Milníky projektu



Zdroj: autor, MS Project 2010

Milníky pro projekt byly určeny na základě diskuse s vedením PROSPORT – CZ. Všechny milníky musí proběhnout v naplánovaném čase, v ostatních případech by mohlo dojít k prodloužení celého projektu. Milníky mají nulovou délku trvání, protože pro splnění časového plánu je nutné, aby proběhli přesně podle naplánování.

Obr. 4. 6 Seznam zdrojů

		Název zdroje	Typ	Maximální počet	Standardní sazba	Nabíhání nákladů	Základní kalendář
Seznam zdrojů	1	Prezident PROSPORT - CZ	Pracovní	100%	90,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	2	Viceprezident PROSPORT - CZ	Pracovní	100%	90,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	3	Sportovní manager PROSPORT - CZ	Pracovní	100%	90,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	4	Pořadatel 1	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	5	Pořadatel 2	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	6	Pořadatel 3	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	7	Pořadatel 4	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	8	Pořadatel 5	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	9	Pořadatel 6	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	10	Pořadatel 7	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	11	Pořadatel 8	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	12	Pořadatel 9	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	13	Pořadatel 10	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	14	Pořadatel 11	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	15	Pořadatel 12	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	16	Pořadatel 13	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	17	Pořadatel 14	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	18	Pořadatel 15	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	19	Pořadatel 16	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	20	Pořadatel 17	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	21	Pořadatel 18	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	22	Pořadatel 19	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	23	Pořadatel 20	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	24	Pořadatel 21	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	25	Pořadatel 22	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	26	Pořadatel 23	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	27	Pořadatel 24	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	28	Pořadatel 25	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	29	Pořadatel 26	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	30	Pořadatel 27	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	31	Pořadatel 28	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	32	Pořadatel 29	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	33	Pořadatel 30	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	47	Pořadatel 31	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	48	Pořadatel 32	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	49	Pořadatel 33	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	50	Pořadatel 34	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	51	Pořadatel 35	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	52	Pořadatel 36	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	53	Pořadatel 37	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	54	Pořadatel 38	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	55	Pořadatel 39	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	56	Pořadatel 40	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	57	Pořadatel 41	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	58	Pořadatel 42	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh

Seznam zdrojů	59	Pořadatel 43	Pracovní	100%	60,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	63	Předseda JURY	Pracovní	100%	110,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	64	Člen JURY 1	Pracovní	100%	110,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	65	Člen JURY 2	Pracovní	100%	110,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	66	Ředitel závodu	Pracovní	100%	110,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	67	Sportovní technik (4)	Pracovní	100%	400,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	68	Traťový komisaři (20)	Pracovní	100%	2 000,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	69	Tajemník závodu	Pracovní	100%	110,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	70	Sekretariát závodu (4)	Pracovní	100%	400,00 Kč/hodina	Průběžně	Okruh
	39	Pronájem prostorů zázemí	Náklady			Na konci	
	40	Elektrika	Náklady			Na konci	
	41	Voda	Náklady			Na konci	
	42	Tisk	Náklady			Na konci	
	43	Občerstvení	Náklady			Na konci	
	44	Pozvánky	Náklady			Na konci	
	45	Celkové náklady	Náklady			Průběžně	
	46	Žádosti	Náklady			Na konci	
	60	Označení objízďek	Náklady			Na konci	
	61	Poháry	Náklady			Na konci	
	62	Odměny	Náklady			Na konci	
	71	Zabezpečení tratě	Náklady			Na konci	
Seznam zdrojů	72	Technické zajištění tratě	Náklady			Na konci	
	73	Reklama	Náklady			Na konci	
	74	Zahajovací program	Náklady			Na konci	
	34	Pytle - malé	Materiál		0,00 Kč	Průběžně	
	35	Pytle - velké	Materiál		0,00 Kč	Průběžně	
	36	Pytle - jezevčík	Materiál		0,00 Kč	Průběžně	
	37	Pytle - Big bags	Materiál		0,00 Kč	Průběžně	
	38	Barva	Materiál		4 000,00 Kč	Průběžně	
	75	Oplocení	Materiál		0,00 Kč	Průběžně	

Zdroj: autor, MS Project 2010

Obrázek 4.6 *Seznam zdrojů* znázorňuje všechny potřebné zdroje, které jsou použity v projektu Těrlický okruh. Také je znázorněna hodinová sazba a způsob nabíhání nákladů.

Obr. 4. 7 Přiřazení zdrojů k jednotlivým úkolům projektu

	Režim úkolu	Název úkolu	Název zdrojů
0		Těrlický okruh	Celkové náklady
1		1 Žádosti o povolení závodu	
2		1.1 Podat žádost o povolení závodu město Havířov	Prezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
3		1.2 Podat žádost o povolení závodu obec Těrlícko	Prezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
4		1.3 Podat žádost o povolení závodu na Moravskoslezský kraj	Viceprezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
5		1.4 Podat žádost o povolení závodu na Ředitelství silnic a dálnic	Viceprezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
6		1.5 Podat žádost o povolení závodu Automotoklub ČR	Sportovní manager PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
7		1.6 Žádost o povolení Krajský úřad - odbor silniční dopravy	Žádosti[100,00 Kč];Sportovní manager PROSPORT - CZ
8		1.7 Žádost o povolení všech zbývajících dotčených obcí	Pořadatel 6;Prezident PROSPORT - CZ;Žádosti[500,00 Kč]
9		1.8 Žádost o povolení Správu a údržbu silnic Karviná	Sportovní manager PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
10		1.9 Žádost o povolení ČSAD Havířov, Frýdek - Místek, Karvina, Ostrava, Veolia transport, Čadbus	Prezident PROSPORT - CZ;Žádosti[600,00 Kč]
11		1.10 Žádost o povolení Krajské policejní oddělení	Viceprezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
12		2 Žádosti o dotace a sponzorství závodu	
13		2.1 Podat žádost o dotaci město Havířov	Prezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
14		2.2 Podat žádost o dotaci obec Těrlícko	Prezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
15		2.3 Podat žádost o dotaci Moravskoslezský kraj	Viceprezident PROSPORT - CZ;Žádosti[100,00 Kč]
16		2.4 Zajistit protory zázemí závodů	Pronájem prostorů zázemí[70 000,00 Kč];Sportovní manager PROSPORT - CZ
17		2.5 Získání hlavního mediálního partnera	Prezident PROSPORT - CZ
18		2.6 Podat žádost potenciálním sponzorům	Žádosti[2 000,00 Kč];Prezident PROSPORT - CZ

	Název úkolu	Názvy zdrojů
19	3 Propagace závodu	
20	3.1 Nahrání reklamního spotu do rádia	Sportovní manager PROSPORT - CZ
21	3.2 Návrh informačních plakátů	Reklama[2 000,00 Kč];Sportovní manager PROSPORT - CZ
22	3.3 Návrh propagačních letáčků	Reklama[1 000,00 Kč];Viceprezident PROSPORT - CZ
23	3.4 Tisk informačních plakátů a propagačních letáčků	Tisk[70 000,00 Kč]
24	3.5 Lepení informačních plakátů	Pořadatel 1;Pořadatel 2;Pořadatel 37;Pořadatel 38;Pořadatel 39;Pořadatel 40;Pořadatel 42;Pořadatel 43
25	3.6 Rozvoz a rozmístění informačních letáčků	Pořadatel 1;Pořadatel 2;Pořadatel 23;Pořadatel 24;Pořadatel 25;Pořadatel 26;Pořadatel 27;Pořadatel 28
26	3.7 Rozdávání propagačních letáčků	Pořadatel 3;Pořadatel 30;Pořadatel 32;Pořadatel 33
27	3.8 Rozeslání pozvánek	Pořadatel 4;Reklama[600,00 Kč];Pořadatel 19;Pořadatel 21;Pořadatel 24
28	4 Technické zajištění závodů	
29	4.1 Zajištění vysílaček	Pořadatel 5;Technické zajištění tratě[20 000,00 Kč];Pořadatel 28
30	4.2 Zajištění časomíry	Pořadatel 6;Technické zajištění tratě[70 000,00 Kč];Pořadatel 27
31	4.3 Zajištění velkoplošné obrazovky	Viceprezident PROSPORT - CZ;Technické zajištění tratě[30 000,00 Kč];Pořadatel 29
32	4.4 Zajištění elektrické rozvodové sítě	Technické zajištění tratě[7 000,00 Kč];Elektrika[3 500,00 Kč];Sportovní manager PROSPORT - CZ
33	4.5 Zajištění vodovodní sítě	Viceprezident PROSPORT - CZ;Technické zajištění tratě[1 200,00 Kč];Voda[5 000,00 Kč]
34	4.6 Zajištění pohárů	Sportovní manager PROSPORT - CZ;Pořadatel 41;Pořadatel 42;Pořadatel 43
35	5 Využívané služby	
36	5.1 Zajištění hasičů	Zabezpečení tratě[140 000,00 Kč];Sportovní manager PROSPORT - CZ
37	5.2 Zajištění ambulance	Zabezpečení tratě[150 000,00 Kč];Prezident PROSPORT - CZ
38	5.3 Zajištění autobusů	Prezident PROSPORT - CZ;Technické zajištění tratě[10 000,00 Kč]
39	5.4 Zajištění komentátora	Prezident PROSPORT - CZ;Technické zajištění tratě[3 000,00 Kč]
40	5.5 Zajištění mobilních WC	Prezident PROSPORT - CZ;Technické zajištění tratě[75 000,00 Kč]
41	5.6 Zajištění security agentury	Prezident PROSPORT - CZ;Zabezpečení tratě[150 000,00 Kč]
42	6 Příprava tratě a zázemí závodu	
43	6.1 Sekání trávy	Pořadatel 16;Pořadatel 15;Pořadatel 13;Pořadatel 17;Pořadatel 18;Pořadatel 19;Pořadatel 20
44	6.2 Opytlování trati	Pořadatel 35;Pytle - Big bags[800 ks];Pytle - jezevčík[700 ks];Pořadatel 34;Pořadatel 33;Pořadatel 9;Pořadatel 10
45	6.3 Oplotení trati	Pořadatel 8;Pořadatel 7;Pořadatel 6;Zabezpečení tratě[10 000,00 Kč];Pořadatel 40;Označení objížděných tras
46	6.4 Opáskování trati	Pořadatel 5;Pořadatel 4;Zabezpečení tratě[3 000,00 Kč];Pořadatel 41;Pořadatel 42;Pořadatel 43
47	6.5 Stavba tribuny	Pořadatel 1;Pořadatel 2;Pořadatel 4;Pořadatel 3
48	6.6 Stavba VIP stánku	Pořadatel 5;Pořadatel 6;Občerstvení[5 000,00 Kč]
49	6.7 Stavba stanu pro občerstvení	Pořadatel 15;Pořadatel 16;Občerstvení[5 000,00 Kč];Pořadatel 29;Pořadatel 30
50	6.8 Stavba paddocku	Barva[25 litry];Zabezpečení tratě[5 000,00 Kč];Pořadatel 25;Pořadatel 24;Pořadatel 17
51	6.9 Různé scénáře a možné řešení	Prezident PROSPORT - CZ;Sportovní manager PROSPORT - CZ;Viceprezident PROSPORT - CZ
52	6.10 Brainstorming - harmonogram	Prezident PROSPORT - CZ;Sportovní manager PROSPORT - CZ;Viceprezident PROSPORT - CZ
53	7 Závod	
54	7.1 Schválení tratě	Prezident PROSPORT - CZ;Člen JURY 1;Člen JURY 2;Předseda JURY;Ředitel závodu;Sportovní manager
55	7.2 Tréninkový den	Člen JURY 1;Člen JURY 2;Pořadatel 3;Pořadatel 2;Pořadatel 1;Sportovní technik (4);Sportovní manager
56	7.3 Slavnostní zahájení závodu	Člen JURY 2;Člen JURY 1;Prezident PROSPORT - CZ;Předseda JURY;Sportovní manager PROSPORT - CZ
57	7.4 Závod	Prezident PROSPORT - CZ;Sportovní manager PROSPORT - CZ;Člen JURY 1;Člen JURY 2;Poháry[8 000,00 Kč]
58	8 Likvidace	
59	8.1 Likvidace zázemí	Pořadatel 1;Pořadatel 2;Pořadatel 3;Pořadatel 4;Pořadatel 18;Pořadatel 19;Pořadatel 20;Pořadatel 3
60	8.2 Likvidace oplotení	Pořadatel 5;Pořadatel 6;Pořadatel 7;Pořadatel 10;Pořadatel 9;Pořadatel 8
61	8.3 Likvidace pytlů	Pořadatel 10;Pořadatel 11;Pořadatel 13;Pořadatel 12;Pořadatel 21;Pořadatel 22;Pořadatel 23;Pořadatel 24
62	8.4 Likvidace tribuny	Pořadatel 14;Pořadatel 15;Pořadatel 16;Pořadatel 28;Pořadatel 29;Pořadatel 39;Pořadatel 40;Pořadatel 41
63	8.5 Likvidace informačních plakátů	Pořadatel 14;Pořadatel 15;Pořadatel 16;Pořadatel 12;Pořadatel 13

Zdroj: autor, MS Project 2010

Z obrázku 4.7 *Přiřazení zdrojů k jednotlivým úkolům projektu* je patrné, že některé úkoly mají mnohem větší zdrojové nároky než ostatní úkoly. Je to způsobeno faktem, že některé úkoly jsou náročné a provádí je několik pořadatelů najednou. Například k úkolu číslo 44 *Opytlování trati* (zabezpečení) je přiřazeno 11 pracovních zdrojů. K jednotlivým úkolům jsou přiřazeny pracovní zdroje s ohledem na co nejlepší a efektivní využití. Dále se přihlíželo k faktu, aby nebyl žádný zdroj přetížen. Vysoký podíl úkolů připadá na vedoucí pracovníky, což může vést k problémům při řešení prioritních úkolů, a proto by bylo vhodné delegovat.

Obrázek 4.8 *Informace o úkolu číslo 57* znázorňuje využití zdrojů při závodu. Počet traťových komisařů, sekretariátu závodu a sportovních techniků je vyjádřen v závorce vedle názvu zdroje, protože MS Project 2010 podporuje pouze určitý počet zdrojů na jeden úkol, který by byl v jednotlivém rozložení zdrojů překročen.

Obr. 4. 8 Informace o úkolu číslo 57

Informace o úkolu

Obecné | Předchůdci | Zdroje | Upřesnit | Poznámky | Vlastní pole

Název: **Závod** Doba trvání: 0,5 dny ☐ Předpokládaná

Zdroje:

Název zdroje	Vlastník přiřazení	Jednotky	Náklady
Prezident PROSPORT - CZ		100%	540,00 Kč
Sportovní manager PROSPORT - CZ		100%	540,00 Kč
Člen JURY 1		100%	660,00 Kč
Člen JURY 2		100%	660,00 Kč
Poháry			8 000,00 Kč
Pořadatel 9		100%	360,00 Kč
Pořadatel 10		100%	360,00 Kč
Pořadatel 11		100%	360,00 Kč
Předseda JURY		100%	660,00 Kč
Ředitel závodu		100%	660,00 Kč
Sekretariát závodu (4)		100%	2 400,00 Kč
Sportovní technik (4)		100%	2 400,00 Kč
Tajemník závodu		100%	660,00 Kč
Odměny			28 000,00 Kč
Tratový komisaři (20)		100%	12 000,00 Kč

Nápověda OK Storno

Zdroj: autor, MS Project 2010

Sítový diagram k projektu Těrlický okruh je součástí příloh jen v tištěné verzi, kvůli nadměrné velikosti tohoto diagramu.

Obr. 4. 9 Celkové náklady projektu

	Název úkolu	Celkové náklady
0	Těrlický okruh	1 401 718,00 Kč
1	1 Žádosti o povolení závodu	7 372,00 Kč
2	1.1 Podat žádost o povolení závodu město Havířov	424,00 Kč
3	1.2 Podat žádost o povolení závodu obec Těrlicko	424,00 Kč
4	1.3 Podat žádost o povolení závodu na Moravskoslezský kraj	424,00 Kč
5	1.4 Podat žádost o povolení závodu na Ředitelství silnic a dálnic	532,00 Kč
6	1.5 Podat žádost o povolení závodu Automotoklub ČR	640,00 Kč
7	1.6 Žádost o povolení Krajský úřad - odbor silniční dopravy	532,00 Kč
8	1.7 Žádost o povolení všech zbývajících dotčených obcí	2 300,00 Kč
9	1.8 Žádost o povolení Správu a údržbu silnic Karviná	424,00 Kč
10	1.9 Žádost o povolení ČSAD Havířov, Frýdek - Místek, Karvina, Ostrava, Veolia transport, Čadbus	1 140,00 Kč
11	1.10 Žádost o povolení Krajské policejní oddělení	532,00 Kč

12	2 Žádosti o dotace a sponzorství závodu	129 630,00 Kč
13	2.1 Podat žádost o dotaci město Havířov	640,00 Kč
14	2.2 Podat žádost o dotaci obec Těrlicko	640,00 Kč
15	2.3 Podat žádost o dotaci Moravskoslezský kraj	640,00 Kč
16	2.4 Zajistit protory zázemí závodů	71 080,00 Kč
17	2.5 Získání hlavního mediálního partnera	6 030,00 Kč
18	2.6 Podat žádost potencionálním sponzorům	50 600,00 Kč
19	3 Propagace závodu	154 744,00 Kč
20	3.1 Nahrání reklamního spotu do rádia	1 080,00 Kč
21	3.2 Návrh informačních plakátů	2 540,00 Kč
22	3.3 Návrh propagačních letáčků	1 324,00 Kč
23	3.4 Tisk informačních plakátů a propagačních letáčků	70 000,00 Kč
24	3.5 Lepení informačních plakátů	28 800,00 Kč
25	3.6 Rozvoz a rozmístění informačních letáků	21 600,00 Kč
26	3.7 Rozdávání propagačních letáčků	20 160,00 Kč
27	3.8 Rozeslání pozvánek	9 240,00 Kč
28	4 Technické zajištění závodů	151 820,00 Kč
29	4.1 Zajištění vysílaček	21 440,00 Kč
30	4.2 Zajištění časomíry	71 440,00 Kč
31	4.3 Zajištění velkoplošné obrazovky	33 600,00 Kč
32	4.4 Zajištění elektrické rozvodové sítě	11 580,00 Kč
33	4.5 Zajištění vodovodní sítě	7 280,00 Kč
34	4.6 Zajištění pohárů	6 480,00 Kč
35	5 Využívané služby	534 480,00 Kč
36	5.1 Zajištění hasičů	141 080,00 Kč
37	5.2 Zajištění ambulance	151 080,00 Kč
38	5.3 Zajištění autobusů	11 080,00 Kč
39	5.4 Zajištění komentátora	4 080,00 Kč
40	5.5 Zajištění mobilních WC	76 080,00 Kč
41	5.6 Zajištění security agentury	151 080,00 Kč
42	6 Příprava tratě a zázemí závodu	221 804,00 Kč
43	6.1 Sekání trávy	15 120,00 Kč
44	6.2 Opytlování trati	33 760,00 Kč
45	6.3 Oplocení trati	35 760,00 Kč
46	6.4 Opáskování trati	10 200,00 Kč
47	6.5 Stavba tribuny	2 880,00 Kč
48	6.6 Stavba VIP stánku	6 440,00 Kč
49	6.7 Stavba stanu pro občerstvení	6 920,00 Kč
50	6.8 Stavba paddocku	107 160,00 Kč
51	6.9 Různé scénáře a možné řešení	1 620,00 Kč
52	6.10 Brainstorming - harmonogram	1 944,00 Kč
53	7 Závod	106 828,00 Kč
54	7.1 Schválení tratě	1 464,00 Kč
55	7.2 Tréninkový den	21 120,00 Kč
56	7.3 Slavnostní zahájení závodu	25 984,00 Kč
57	7.4 Závod	58 260,00 Kč
58	8 Likvidace	95 040,00 Kč
59	8.1 Likvidace zázemí	32 400,00 Kč
60	8.2 Likvidace oplocení	8 640,00 Kč
61	8.3 Likvidace pytlů	32 400,00 Kč
62	8.4 Likvidace tribuny	7 200,00 Kč
63	8.5 Likvidace informačních plakátů	14 400,00 Kč

Zdroj: autor, MS Project 2010

Obrázek 4.9 *Celkové náklady projektu* ukazuje předběžné celkové náklady. Nejvíce finančně náročné je celkové zabezpečení tratě. Vzhledem k faktu, že bezpečnost závodníků je pro organizátory prioritní, je plánovaný rozpočet na zabezpečení celé trati přes půl milionu korun. Vzhledem k tomu, že celkový rozpočet se výrazně neliší od předběžných propočtů, projekt se může začít realizovat.

Realizace

Po ukončení fáze plánování se projekt v programu MS PROJECT 2010 uloží jako směrný plán. Směrný plán slouží jako výchozí bod pro následnou kontrolu plnění jednotlivých úkolů projektu a také pozorujeme odchylky.

Klíčové veličiny, které se pozorují a porovnávají, jsou:

- finanční faktory,
- časové faktory,
- věcné faktory.

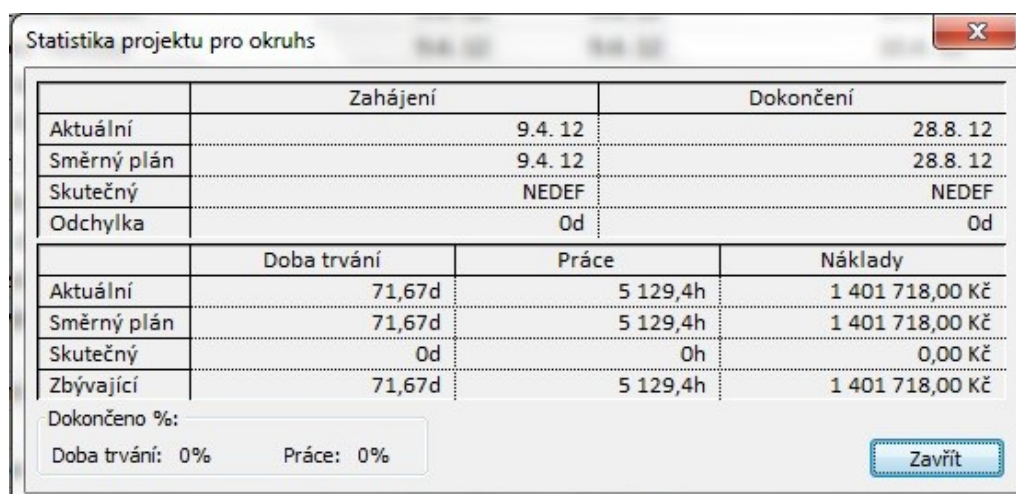
MS Project 2010 nabízí různé možnosti sledování realizace projektu. Samotné sledování se provádí v různých časových intervalech, které odpovídají povaze projektu. V případě projektu Těrlický okruh byla zvolena z počátku týdenní kontrola a týden před začátkem samotného závodu denní kontrola plnění.

Sumarizace projektu

Projekt Těrlický okruh byl zahájen 9. 4. 2012 a bude ukončen 28. 8. 2012 s celkovou dobou trvání 72 odpracovaných dní. Celkové náklady projektu jsou odhadnuty ve výši 1 401 718,00 Kč.

Obrázek 4.10 *Statistika projektu* ukazuje statistické údaje o projektu Těrlický okruh. Jsou zde data zahájení a ukončení projektu, doba trvání, práce a náklady. U každé položky se měří odchylka skutečného postupu a směrného plánu. Statistika projektu dále ukazuje procentuální dokončení celého projektu.

Obr. 4. 10 Statistika projektu



	Zahájení	Dokončení
Aktuální	9.4. 12	28.8. 12
Směrný plán	9.4. 12	28.8. 12
Skutečný	NEDEF	NEDEF
Odchylka	Od	Od

	Doba trvání	Práce	Náklady
Aktuální	71,67d	5 129,4h	1 401 718,00 Kč
Směrný plán	71,67d	5 129,4h	1 401 718,00 Kč
Skutečný	Od	0h	0,00 Kč
Zbývající	71,67d	5 129,4h	1 401 718,00 Kč

Dokončeno %:
Doba trvání: 0% Práce: 0%

Zavřít

Zdroj: autor, MS Project 2010

4.3 Poprojektová fáze

V poprojektové fázi dochází k analýze ukončeného projektu. Hodnotí se správnost odhadů termínů, nákladů a zdrojů. Dále se vyhodnocuje realizace projektu, práce týmů, dopad na dotčené strany, a také se vyhodnocuje odhad rizika. Po vyhodnocení všech návrhů se vytváří návrh na zlepšení procesů, které se používají v následujících podobných projektech.

Poprojektová fáze velice významná pro neustálé zlepšování projektů a slouží k poučení se z chyb.

V současné době není možno ohodnotit průběh projektu, protože projekt ještě nebyl dokončen, a proto nejsou k dispozici potřebné informace k vyhodnocení.

5. Návrhy a doporučení

Na základě vypracování aplikační části projektu je možno poskytnout několik doporučení a návrhů. Tyto návrhy a doporučení se budou týkat potencionálního uživatele MS Project, firmy Microsoft a samotného sdružení PROSPORT – CZ.

5.1 Návrhy a doporučení pro Microsoft

Pro společnost Microsoft je doporučeno se pokusit začlenit do MS Project i část projektu, ve které se vypracovávají studie příležitostí a studie proveditelnosti. Pro uživatele by to znamenalo, že by měl veškeré informace ohledně projektu na jednom místě, v jednom souboru a nemuseli by používat ostatní programy a následně se v těchto programech neustále přepínat. Uživatel by mohl uvítat záložku předprojektové fáze, nebo záložku koncept, kde by byly cíle projektu a jednotlivé dílčí termíny stále viditelné. Tímto vylepšením by se možná minimalizovaly odchylky a chyby ze strany projektanta z důvodu nedbalosti.

Další doporučení spočívá v zabudování možnosti přiřazení více zdrojů k danému úkolu přímo v rolovací nabídce sloupce. Nyní je počet zdrojů v rolovací nabídce k jednomu úkolu omezen na 255 znaků. Uživatel, který by chtěl tímto nejjednodušším způsobem přiřadit zdroje, bude omezen a odkázán na přiřazení zdrojů pomocí informací o úkolu, kde je způsob přiřazování zdrojů zbytečně zdlouhavý.

Předposlední doporučení je možnost exportu více dat z odlišných oblastí, nebo pouze specifických dat, například do souboru PDF. Například, chce-li uživatel podat zprávu o finančních ukazatelích se seznamem úkolů, musí tyto data exportovat zvlášť a následně slučovat do jednoho souboru. Musí se k tomu tedy použít minimálně tři programy, a proto je doporučeno vytvořit možnost, aby se jednotlivé reporty mohly tvořit dle konkrétních potřeb, a také aby byl umožněn přímý export například do PDF souborů.

Poslední doporučení se týká hlavně kvality služeb vzhledem k ceně MS Project 2010. Jelikož se jedná o program, který stojí kolem 15 000 Kč, tak by uživatel uvítal úplnou bezchybnost a 100% spolehlivost, která by odpovídala ceně produktu, avšak není tomu tak úplně. Program se často sám od sebe vypíná, aniž by uložil svou poslední pozici. Také se často tento program seká při přechodu z jednoho způsobu zobrazení na jiný, nebo dokonce

dochází k úplnému vymazání již naplánovaných činností. Proto doporučení firmě Microsoft je zaměřeno na plynulou funkčnost tohoto programu, který nepatří mezi nejlevnější.

5.2 Návrhy a doporučení pro uživatele MS Project

Většina manažerů při své práci s projektem většinou používá MS Office Excel, protože se jedná o tabulkový procesor, kde manažeři pomocí vzorců a tabulek mohou zpracovávat dílčí výsledky projektu. Nevýhodou je, že pro jednotlivé úkoly se dělá několik propočtů a výpočtů zvlášť. Díky MS Project jsou manažeři schopni na jednotlivé zadané úkoly nahlížet z více pohledů, než nabízí MS Office Excel. Jednotlivé úkoly mohou manažeři analyzovat po finanční stránce pomocí rozpočtu projektu, nebo po časové stránce pomocí Ganttova diagramu. MS Project také hlásí přetížení jednotlivých zdrojů a nabízí analýzu kritické cesty a následné odkritičnění této cesty. Jakákoliv změna jednotlivého úkolu v programu MS Project se automaticky projeví v dalších aspektech projektu. Například, když zvýšíme časovou náročnost jednoho úkolu, pak se změna promítne v rozpočtu projektu a za určitých okolností přetížením zdrojů. Výhodou je, že MS Project na tyto změny automaticky upozorní uživatele, a sám navrhne možné řešení tohoto problému. Tyto řešení jsou navrženy tak, aby nebyly v rozporu s dalšími zadanými termíny projektu.

MS Project nabízí pomoc začínajícím uživatelům ve formě průvodce MS Project. Jedná se o přehledný a velmi jednoduchý způsob, který krok po kroku napomáhá začínajícím uživatelům.

Statistiky projektu jsou nepostradatelnou částí MS Project. Díky jednoho kliknutí jsme schopni zanalyzovat celý projekt, ze všech podstatných stran. Zjistíme, v jaké části projektu se zrovna nacházíme pomocí procentuálního plnění plánu, nebo se dovíme s jakým rozpočtem a časovým horizontem pracujeme.

Nejvýraznější výhodou tohoto programu jsou však reporty, protože v jakékoliv části projektu je umožněno si vytisknout jednotlivé reporty, jako jsou vizuální reporty rozpočtu, využití zdrojů, seznamy aktivit a další. Výhodou reportů je, že manažer si tímto ulehčuje práci, protože nemusí přepisovat jednotlivé údaje.

5.3 Návrhy a doporučení pro PROSPORT – CZ

Z plánu jednotlivých činností a přiřazení zdrojů je patrné, že vedoucí pracovníci jsou velmi vytížení, což může vést ke snížení produktivity práce. Jedním ze způsobů zvýšení efektivnosti práce je efektivní delegování úkolů a hospodaření s časem. Proto jsou níže uvedeny některé metody, techniky a zásady efektivního delegování, které by mohly zefektivnit jednotlivé práce

Delegování spočívá ve svěření úkolu jiné osobě. Tato osoba jedná jako zástupce, protože k úkolu jí je přidělena určitá pravomoc, ale také prováděcí odpovědnost. To znamená, že delegovaná osoba zodpovídá za splnění úkolu svému vedoucímu, který mu ho zadal, ale manažer je zodpovědný za všechny úkoly, které delegoval. To znamená, že manažer je zodpovědný za dokončení práce, ale může se vzdát provedení této práce.

Hlavní výhody pro vedoucí pracovníky PROSPORT – CZ jsou především v získání času na vykonání jiných důležitých činností. Můžou tak své silné stránky použít efektivněji někde jinde. Pro delegované pracovníky to znamená zvýšení hodnocení, zvýšení motivace a rozvoj schopností.

Vedení PROSPORT – CZ by mělo vědět, které úkoly mohou delegovat a které ne. Nevhodné jsou úkoly, které si žádají účast vedení, nebo například plánování, koordinování, kontrolování a organizování práce. Delegovat by měli úkoly, které jsou jednoduché, rychle proveditelné, rutinní práce.

Aby bylo delegování efektivní, musí si vedení PROSPORT – CZ postupovat pomocí základních čtyř kroků. První krok spočívá v analýze potenciálně delegované práce. Další krok je výběr vhodného pracovníka, který by úkol zvládnul. Třetí krok spočívá ve vypracování plánu delegování. Ke každému úkolu je nutné si stanovit časový plán, jasně stanovit cíl. Dále je nutné určit pravomoci, které budou poskytnuty v souvislosti s úkolem. Posledním krokem je kontrola realizace stanovených úkolů.

6. Závěr

Projektové řízení je dle mého názoru základní stavební jednotkou pro management. Protože znalost projektového řízení je znalostí kreativních technik a metod, které jsou v managementu používány. Vedení společnosti a vedení projektu je velmi podobné, a vrcholové postavení u vedení společnosti a vedení projektu má podobné zaměření práce. Proto kvalitní projektový manažer má velké předpoklady stát se i kvalitním manažerem společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit projekt motoristického závodu pomocí metod projektového řízení. První krok spočíval v teoretickém pohledu na projektové řízení, kde byly definovány různé významy pojmu projekt. Dále tato práce vymezuje a odděluje projektovou činnost od neprojektové činnosti a popisuje jejich specifika. Následovalo vymezení projektového managementu a projektového týmu. Poté byly definovány hlavní zásady projektování a přiblíženy jednotlivé fáze projektu. Nejdůležitější částí teoretické oblasti bakalářské práce bylo seznámení s hlavními metodami a technikami, které jsou při projektování využívány. Poslední částí teoretické části bakalářské práce bylo obecné seznámení s MS Project 2010.

Další část se týkala představení občanského sdružení PROSPORT – CZ, kde je uvedena stručná historie sdružení a její organizační struktura. V této části je také zmíněna historie závodů na Těrlickém okruhu.

V návrhu motoristického závodu byla nejdříve provedena studie příležitostí a studie proveditelnosti. Na základě těchto studií a požadovaného výsledku ze strany PROSPORT – CZ byl navrhnut pomocí programu MS Project 2010 celý závod počínaje žádostmi o povolení závodů a končíc likvidací tratě. Termín, ve kterém musí závody proběhnout a termín, kdy musí být zprovozněny pozemní komunikace, byly autorovi sděleny ze strany vedení PROSPORT – CZ. Na vypracování praktické části bakalářské práce byly použity techniky a metody, které jsou uvedeny v části teoretické.

V rámci doporučení a návrhů jsou navrženy konkrétní body pro PROSPORT – CZ, pro Microsoft a také pro potenciální uživatele.

Seznam použité literatury

DOLANSKÝ, Václav a Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan a Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

HEYWORTH, Frank. *A Guide To Project Management*. 1st ed. Graz: Council of Europe, 2002. ISBN 92-871-4965-8.

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TECHICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-248-1423-0.

KUBÁLEK, Tomáš a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3266-1.

LEACH, P. Lawrence. *Critical Chain Project Management*. 2nd ed. London: Artech House, 2005. ISBN 1-58053-903-3.

LEACH, P. Lawrence. *Learn Project Management: Eight Principles for Success*. 1st ed. BooksSurge Publishing, 2006. ISBN 1-419-64406-8.

MORAVCOVÁ, Eva a Jitka BAŇAŘOVÁ. *Operační výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TECHICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-248-0365-8.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, D. Milton. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.

STANÍČEK, Z. *Řízení projektů I. Díl: projekty a management znalostí. Moderní management* [online]. 2003, č. 1 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP1.pdf.

STANÍČEK, Z. *Řízení projektů IV. Díl: projekty a management znalostí. Moderní management* [online]. 2003, č. 2 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP2.pdf.

STANÍČEK, Z. Řízení projektů IV. Díl: projekty a management znalostí. *Moderní management* [online]. 2003, č. 3 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP3.pdf>.

STANÍČEK, Z. Řízení projektů IV. Díl: projekty a management znalostí. *Moderní management* [online]. 2003, č. 4 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP4.pdf>.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.

VEBER, Jaromír et al. *Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WYSOCKI, K. Robert. *Effective Project Management*. 5th ed. Indianapolis: Wiley Publishing, 2009. ISBN 978-0-470-42367-7.

Seznam zkratek

CPM	Critical Path Method
IRRC	International Road Racing Championship
MTA	Milestones Trend Analysis
PDF	Portable Document Format
PERT	Program Evaluation and Review Technique
VM	Vrcholový management
WBS	Work breakdown structure

Seznam obrázků

OBR. 2. 1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT A MANAGEMENT PROJEKTU	9
OBR. 2. 2 JEDNODUCHÝ SÍŤOVÝ GRAF	18
OBR. 2. 3 GRAFICKÝ ZÁPIS ČASOVÝCH TERMÍNŮ	19
OBR. 2. 4 PŘÍKLAD GRAFICKÉHO ZÁPISU	20
OBR. 2. 5 GRAFICKÝ ZÁPIS HODNOT	21
OBR. 2. 6 GANTTŮV DIAGRAM	22
OBR. 3. 1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROSPORT - CZ	32
OBR. 3. 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁVODU	32
OBR. 4. 1 PLÁN TRATĚ TĚRICKÝ OKRUH	33
OBR. 4. 2 WBS A OČEKÁVANÁ DOBA TRVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ	44
OBR. 4. 3 GANTTŮV DIAGRAM	45
OBR. 4. 4 KRITICKÁ CESTA	46
OBR. 4. 5 MILNÍKY PROJEKTU	46
OBR. 4. 6 SEZNAM ZDROJŮ	47
OBR. 4. 7 PŘIŘAZENÍ ZDROJŮ K JEDNOTLIVÝM ÚKOLŮM PROJEKTU	48
OBR. 4. 8 INFORMACE O ÚKOLU ČÍSLO 57	50
OBR. 4. 9 CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKTU	50
OBR. 4. 10 STATISTIKA PROJEKTU	53

Seznam tabulek

TAB. 2. 1 PŘÍKLAD ZAJÍMAJÍCÍCH STRAN A JEJICH OČEKÁVÁNÍ.....	12
TAB. 2. 2 TABULKA SWOT ANALÝZY	26
TAB. 2. 3 INTERPRETACE POLÍ TABULKY SWOT	26
TAB. 4. 1 SWOT ANALÝZA.....	38
TAB. 4. 2 ČASOVÝ PLÁN	39
TAB. 4. 3 PŘÍJMY ZÁVODU Z DOTACÍ A SPONZORSKÝCH DARŮ	40
TAB. 4. 4 VÝDAJE ZÁVODU	40
TAB. 4. 5 KONEČNÁ BILANCE	42
TAB. 4. 6 TABULKA PRACOVNÍCH ZDROJŮ	42
TAB. 4. 7 TABULKA MATERIÁLOVÝCH ZDROJŮ	43
TAB. 4. 8 TABULKA NÁKLADOVÝCH ZDROJŮ	43

Seznam vzorců

VZOREC 2. 1.....	20
VZOREC 2. 2.....	20
VZOREC 2. 3.....	20

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura a její používané formy v projektovém řízení

Příloha č. 2 – Logo občanského sdružení PROSPORT – CZ

Příloha č. 3 – Logo IRRC

Příloha č. 4 – Síťový diagram (pouze tištěná verze)

Příloha č. 1

Organizační struktura

Protože začlenění projektového managementu do organizační struktury firmy je náročný proces, je to úkolem vrcholového managementu. Ten musí dle Němce (2006) zabezpečit:

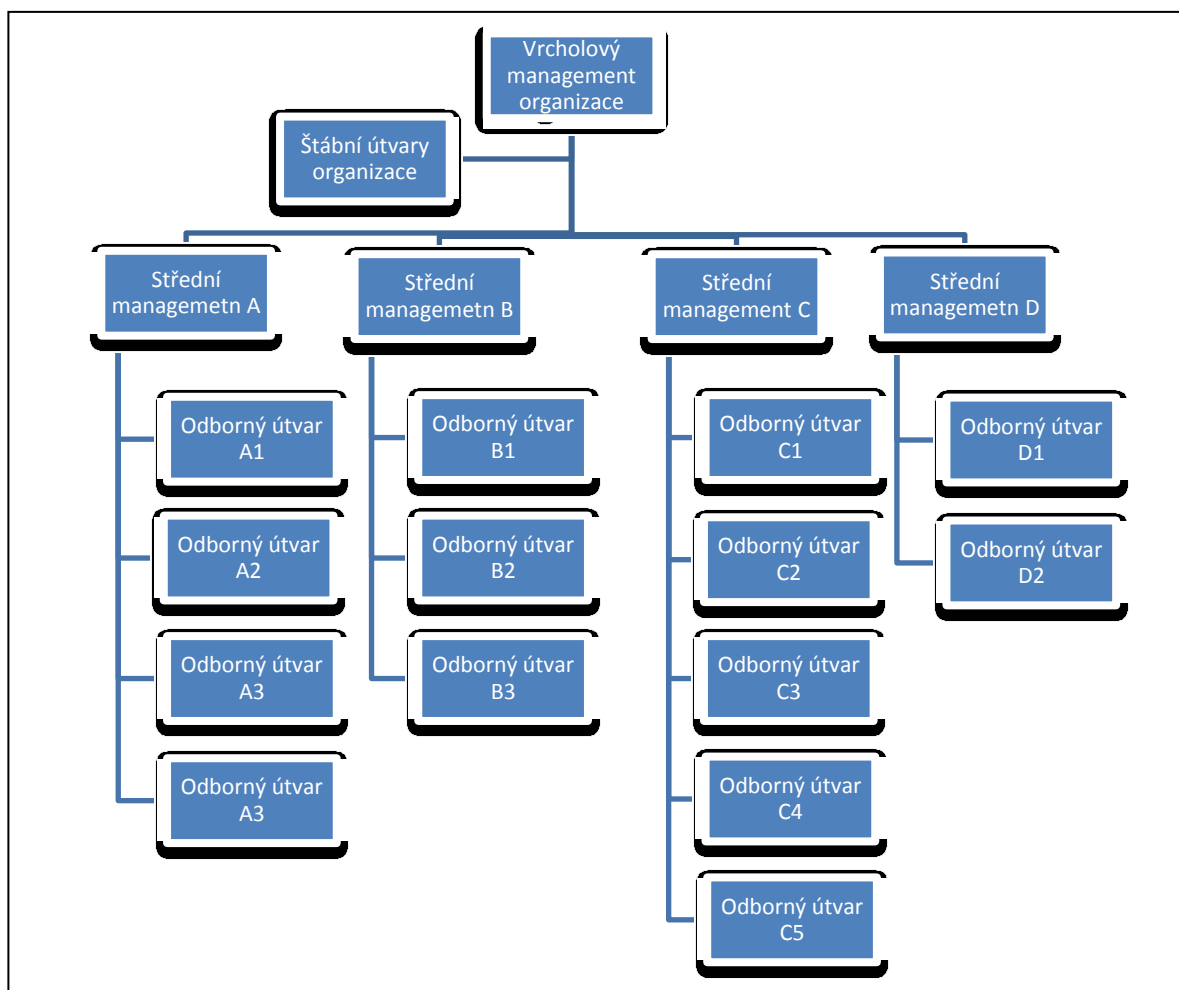
- vytvoření vhodného organizačního prostředí pro dosažení projektových cílů a realizaci projektových plánů,
- vypracování zásad a forem koordinace projektů,
- racionální delegování pravomoci a zodpovědností,
- podmínky přesunů pracovníků z liniových pracovišť do projektového týmu a do týmu spolupracovníků,
- vytváření vhodného sociálního klimatu pro projektové pracovníky,
- pravidla komunikace s liniovými pracovníky
- termíny a podmínky plnění projektových prací,
- pravidla vedení projektové administrativy a archivace dokumentů,
- podmínky pro samostatné sledování nákladů a výnosů spojených s realizací projektu.

Pro organizační uspořádání neexistuje žádná speciální norma, ale nejčastěji se používá funkční struktura, projektová struktura a maticová struktura.

Funkční struktura

Funkční struktura je jedna z nejstarších struktur. Tato organizační struktura je vhodná pro řízení jednoduchých projektů. Dle Vebera (2009) je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle úkolu, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Toto seskupení vede k tomu, že například všichni výzkumní a vývojoví pracovníci jsou seskupeni do jednoho útvaru. V čele takových útvarů stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci.

Výhody této struktury spočívají hlavně v jednoduchosti. Odborné týmy v jednotlivých funkčních odděleních dokážou mezi sebou dobře komunikovat a spolupracovat, což je podstatné pro úspěch projektu. Naopak **nevýhoda** této struktury je v případech, kdy je realizován velký projekt velkého rozsahu a složitosti, a musí se na něm podílet odborníci z více funkčních útvarů. Jelikož pro jednotlivé útvary není hlavní náplní dosažení cílů, bývá jejich motivování obtížné.



Obr. Funkční organizační struktura *Dolanský, Měkota, Němec (1996, str. 44)*

Projektová struktura

Projektová struktura je struktura, která je vytvořená výhradně pro projektové účely. Dle Dolanského, Měkoty a Němce (1996) je základním předpokladem pro vytvoření projektové struktury nutné, aby byla jednoznačně přiřazena zodpovědnost za realizaci projektu do jediné role projektového manažera. Potom je manažer projektu zodpovědný za vykonávání veškerých činností souvisejících s realizací daného projektu. V projektově zaměřené organizaci musí být pravomoc a zodpovědnost soustředěna do rukou projektových manažerů. Nedodržením těchto základních předpokladů znemožňuje efektivní aplikaci projektového managementu a znamená zvyšování úsilí pro dosažení stanovených cílů.

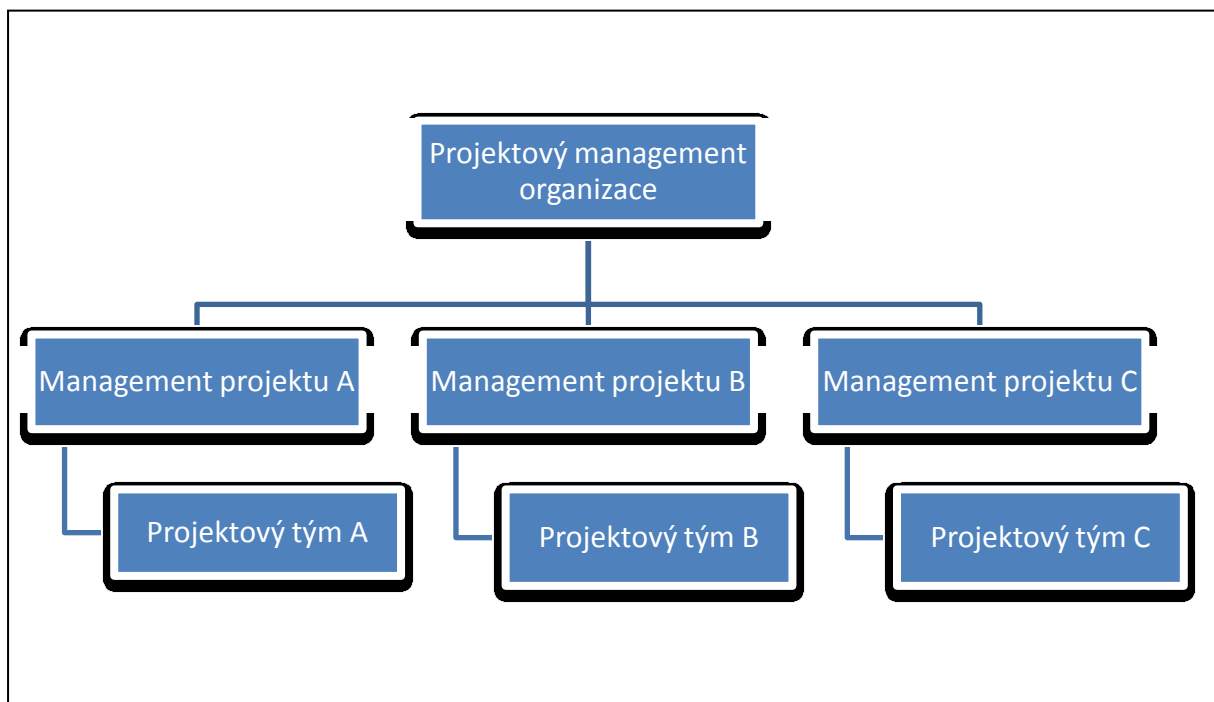
Využití této struktury je výhodné při realizaci jednoho nebo více rozsáhlých, současně probíhajících projektů. Avšak počet paralelně probíhajících projektů je omezen, protože vysoký počet souběžných projektů vyžaduje velké finanční zdroje a vytváří komunikační a informační problémy.

Výhody této struktury jsou:

- jasně určené vztahy mezi pracovníky a nadřízenými,
- jasně přiřazena zodpovědnost a pravomoc za realizaci projektů,
- jednotliví členi projektových týmů mají možnost osobní prezentace,
- jsou zde dobré podmínky pro osobní rozvoj a motivaci,
- přímé vztahy,
- omezené konflikty z důvodu střetů zájmů.

Nevýhody jsou:

- nejistota pracovníků v projektových týmech z důvodu rizika ztráty původních pracovních míst,
- specializace na problematiku projektu potlačuje rozvoj členů projektového týmu v ostatních oblastech,
- riziko nevyužití plného potenciálu vysoce kvalifikovaných odborníků a speciálního zařízení,
- je poměrně náročné sestavit optimální projektový tým.



Obr. Projektová organizační struktura Dolanský, Měkota, Němec (1996, str. 47)

Maticová struktura

Vzhledem k nedostatkům předchozích struktur, byla vytvořena maticová struktura. Vzniká tehdy, když funkcionální struktura organizace je rozšířena o další doplňkovou organizační strukturu. Tato doplňková organizační struktura je tvořena manažery a členy projektového týmu. Jde o řešení komplexních projektů, které jsou jednorázové a komplexního charakteru. Pracovníci tak zůstávají na svém původním místě a vykonávají práci na projektu a také běžnou činnost pro původní organizaci. To znamená, že členové projektového týmu jsou podřízeni dvěma vedoucím. Po dokončení projektu se pracovníci vrací zpátky pod plnou podřízenost vedoucích svého původního útvaru.

Dle Němce (2006) ke specifickým maticové struktury patří skutečnost, že jednotliví členové projektového týmu zůstávají na svých stálých funkčních pozicích v rámci stávající organizační struktury, na kterých plní rutinní i projektové úkoly. Tento fakt je výhodný hlavně v těch případech, kdy je nutná účast vysoce kvalifikovaných odborníků na splnění projektových cílů, kteří často bývají dostatečně vytíženi svými běžnými úkoly.

Podle Vebera (2009) není maticová struktura vhodná pro všechny firmy, ale především pro instituce s vysokými požadavky na pružnou reakci na měnící se podmínky trhu.

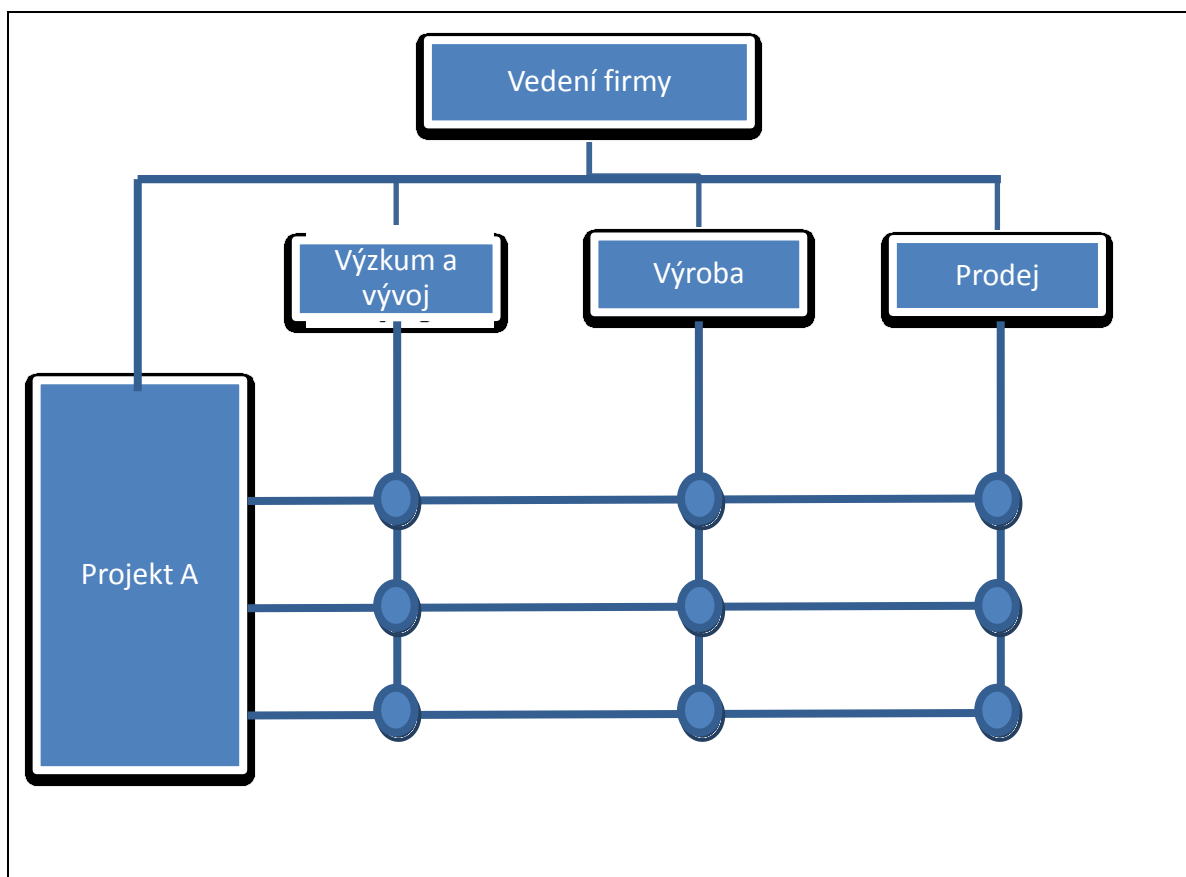
Maticová struktura umožňuje vysoké využití odborníků a specialistů z různých oddělení i maximální využití disponibilních zdrojů, ale současně velmi zatěžuje zúčastněné pracovníky a tím vytváří podmínky pro vznik konfliktů. Může se jednat o komunikační nebo zájmové konflikty.

Výhody maticové struktury jsou:

- velmi rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výrobku nebo služby,
- týmy jsou tvořeny, měněny a rušeny velice rychle a plynule,
- pracovníci v týmech jsou vybíráni podle problému,
- zkušenosti a kvalifikace členů týmu se rychle rozvíjí,
- členové týmu se podílejí na rozhodování a to vede k motivaci a pocitu odpovědnosti
- možnost využívání vysoce kvalifikovaných specialistů,
- možnost používání speciálních nástrojů a zařízení,
- možnost lepšího využití disponibilních zdrojů,
- členové týmu mají pocit uznání, odbornosti a osobního přínosu.

Nevýhody:

- velké zatížení členů týmu vedoucí až ke stresovým situacím,
- dvojí podřízenost pracovníků,
- složité rozhodování o přidělování finančních zdrojů,
- časová náročnost řešení konfliktních situací,
- větší administrativní náklady z důvodu složitého vymezování pravomocí a zodpovědností,
- zavedení maticové struktury vyžaduje vyšší náklady, neboť je nutné najít, vyškolit a zaplatit vedoucí projektů,
- vyžaduje určité znalosti v mezilidských vztazích, protože práce v týmech předpokládá neustálou spolupráci,
- může vyvolat boj o moc z důvodů nevyjasněné kompetence ve vztazích.



Obr. Schéma maticové organizační struktury Veber (2009, str. 236)

Příloha č. 2

Logo PROSPORT – CZ



Příloha č. 3

Logo IRRC

